


جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا


# " أثر رأس المال الفكري على الميزة التنافسية في منظمات الأعمال- دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية "


إعداد الطالب

زكريا عطا القرالة

إشراف

الأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر


رسالة مقدمـة إلـى عمـادة الدراسـات العليـا

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

فـــي الإدارة العامـــة /قـــسم الإدارة العامـــة

جامعة مؤتة، 2014

## إهداء

إلى من أرضعتني الحب والحنان إلى رمز الحب وبلسم الشفاء إلى القلب الناصع بالبياض إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل إلى كل من في الوجود بعد ا ورسوله أمي الغالية.

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب إلى من كلّت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير والدي العزيز.

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد ا شقيقي معن ادعوا ا ان يحفظك من كل مكروه وان تحصل على كل ما تتمناه.

إلى ملاذي وملجئي، إلى من تذوقت معها أجمل اللحظات، إلى من بقلبها إحتضنتني، إلى من تجمع بين سعادتي وحزني إلى من أتمنى أن تبقى نبضاً يحي قلبي زوجتي الحبيبة.

الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنطلق السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة وفي هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات ذكريات الأخوة البعيدة إلى الذين أحببتهم وأحبوني أصدقائي، وأخص بالذكر الاصدقاء فادي السحيمات والصديق عبدا عاطف القراله والصديق امجد النجار.

**زكريا عطا القرالة**

## الشكر والتقدير

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهوداً كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد.

وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة... إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة، إلى جميع أساتذتنا الأفاضل، كن عالماً فإن لم تستطع فكن متعلماً، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم.

وأخص بالتقدير والشكر معلمي الفاضل (الأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر)، الذي أقولُ له بشراك قول رسول ا  صلى ا  عليه وسلم:

"إن الحوت في البحر، والطير في السماء، ليصلون على معلم الناس الخير"

كما أنني أتوجه بخالص الشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة، الأستاذ الدكتور نضال الحوامدة، والدكتور محمد المحاسنة، والدكتور إياد الرواشده على تفضلهم بقبول مناقشة رسالتي هذه ليسهموا في إنجازها وخروجها بأفضل صورة ممكنة.

كما وأتقدم بالشكر للأساتذة الأفاضل أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، الذين كانوا عوناً لي في مشواري التعليمي هذا ونوراً يضيء الظلمة التي كانت تقف أحياناً في طريقي.

إلى من زرعوا التفاؤل في دربي وقدموا لي المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات، ربما دون أن يشعروا بدورهم بذلك فلهم مني كل الشكر.

**والله ولي التوفيق**

**زكريا عطاالله القرالة**

**فهرس المحتويات**

## قائمة الجداول

## قائمة الأشكال

## قائمة الملاحق

# الملخص

## أثر رأس المال الفكري على الميزة التنافسية في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الأردنية


زكريا عطا القرالة

جامعة مؤتة، 2014



هدفت الدراسة إلى تحليل اثر رأس المال الفكري على تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه وزعت على عينة تم إختيارها عشوائياً بلغت (310) مفردة، ومثلت ما نسبته (50%) من مجتمع الدراسة، تم استعادة (305) استبانه إي ما نسبته (96%) من عينة الدراسة.

تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.17) ( Statistical package For Social Sciences) لإيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

أ- إن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل رأس المال الفكري بإبعاده (إستقطاب رأس المال، وتنشيط رأس المال، والإهتمام بالعملاء) قد جاءت مرتفعة، كما أن تصورات المبحوثين نحو الميزة التنافسية بأبعادها (الكلفة، والجودة، والإبداع، والمرونة) جاءت مرتفعة.

ب- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل رأس المال الفكري بإبعاده (تنشيط رأس المال، والإهتمام بالعملاء) على المتغير التابع الميزة التنافسية بأبعادها (الكلفة، والجودة، والإبداع، والمرونة)، وبينت الدراسة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد استقطاب رأس المال، على الميزة التنافسية.

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام منظمات الشركات الصناعية الأردنية بمفهوم رأس المال الفكري واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على زيادة مستوى إدراك العاملين للأهمية رأس المال الفكري.

## ABSTRACT

**The impact of intellectual capital on competitive advantage in business organizations: Field Study on the Jordanian industrial companies**

**Zakeria Attalah Alqaralleh**

**Muta University، 2014**

This study aimed to analyze the impact of intellectual capital to achieve a competitive advantage in business organizations، and to achieve the objectives of the study questionnaire was developed and distributed to a sample which selected randomally of (310) Single، and represented a rate (50%) of the study population، were restored (305) questionnaire representing (96%) of the study sample.

Been using Statistical Package for Social Sciences (Spss.17) (Statistical package For Social Sciences) to find averages، standard deviations، and multiple regression analysis، the study found the following results:

A. The perceptions of the respondents to the paragraphs of the independent variable intellectual capital to deport him (attracting capital، and stimulate capital، and customer care) came in high، and the perceptions of respondents about competitive advantage dimensions (cost، quality، creativity، and flexibility) was high.

B.The presence of trace statistically significant independent variable intellectual capital to deport him (capital revitalization، and customer care) on the dependent variable competitive advantage dimensions (cost، quality، creativity، and flexibility)، and the study showed that there was no effect statistically significant for attracting capital on competitive advantage.

The study recommended the need for interest organizations Jordanian industrial companies to the concept of intellectual capital and takes the policies and procedures that increase the level of awareness of the employees about the importance of intellectual capital.

# الفصل الأول

# خلفية الدراسة وأهميتها

## 1.1 مقدمة

أصبحت المنافسة لغة العصر ومحل إهتمام الجميع أفراداً ومؤسسات ودول على حد سواء فهي العامل الدافع والمحرك الذي يضبط خطوات الجميع ويحفزهم للعمل لمزيد من العطاء والخلق والإبداع وتحقيق قدر أو أخر من الميزة التنافسية أو التفوق والتميز على أقرانهم ومنافسيهم وصولاً إلى تحقيق أعلى المستويات من العائد أو الربحية.

يعتبر رأس المال الفكري المفتاح الأساسي للتنمية في أي منظمة، لذلك لابد من الاهتمام بعناصره جميعها، وعلى رأسها العنصر البشري، والاعداد الجيد يؤدي الى تنميه ودعم قدرات باقي عناصر رأس المال بشكل سهل وسلس، وعدم الاهتمام يحدث فجوه بينه وبين باقي رؤوس الأموال وتعمل على إحداث مشاكل في المنظمة.

كما يعد رأس المال الفكري اللبنة الأساسية في عملية التغيير والإبداع في المنظمات، حيث يمثل الركن الرئيس في عملية الابتكار والتجديد، من خلال قدرته على تحويل المعرفة إلى قيمة ومن ثم إلى ميزة تنافسية، حيث أن أهم الركائز المستخدمة لتوليد القيمة التنافسية للمنظمات المختلفة أصبحت تعتمد على التفكير والإبداع أكثر من إعتمادها على الموارد الطبيعية، إذ أن المنظمات الآن تهتم بإيجاد عامل ذو كفاءة وخبرة أكثر من إهتمامها بالأمور الأخرى كالمواد الخام والآلات، لأن وجود عامل قادر على إدارة الموارد المتوفرة يؤدي إلى رفع القيمة التنافسية للمنظمة.

أما دوافع اختياري هذا الموضوع تتمثل في الأهميه البالغة التي يكتسبها لدى منظمات الأعمال حيث يلفت اهتمامها إلى إدارة رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنفاسية ولأن رأس المال الفكري يعتبر رأس المال الحقيقي الذي يتوقف عليه نجاح أي منظمة، بالاعتماد على قدرتها في تكوين مزيج فعال من رؤوس الأموال بأنواعها المتعددة الموجودة فيها.

بالإضافة إلى أن هذه الدراسة ستفيد منظمات الأعمال في التعرف على الطرق السليمة لإستقطاب وتنشيط رأس المال الفكري، وكيفية الإهتمام بالعملاء بهدف الوصول إلى تقديم خدمات ذات جودة أعلى وتكلفة أقل، وتتميز بالمرونة والإبداع. كما أن لرأس المال الفكري دور كبير في منظمات الأعمال في الاقتصاديات الحديثة لاسيما منذ بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي، حيث لا يمكن لأية منظمة في أي قطاع كان وبأي حجم كانت أن تحقق الميزة التنافسية من دونه بعد أن كانت المصادر المادية تعد الثروة الحقيقية للمنظمات، لذا صار رأس المال غير المادي (الفكري) نقطة الارتكاز الأساسية لكل الاستراتيجيات الحديثة في إدارة وتسيير المنظمات.

### 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعد رأس المال الفكري ذو أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال، إذ أنه المتحكم الوحيد بجميع موارد المنظمة، كما أن زيادة حجم الاستثمارات بين منظمات الأعمال، وزيادة حجم المنافسة وحدتها تعد السمة الأساسية للبيئة الاقتصادية في ظل سعي المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات المشابهة، كل هذه الأمور أدت إلى زيادة حجم الإستثمارات الموجهة إلى مكونات رأس المال الفكري، من خلال توجه المنظمات المختلفة إلى إدراك أهمية رأس المال الفكري وضرورة العمل على تنميته باعتباره المفتاح الرئيس لأي مشكلة في إدارة الموارد الأخرى، وذلك لضمان إستمرارية القدرة على خلق القيمة المضافة للمنظمة وتحقيق مركز تنافسي قوي.

كما أن حدة المنافسة قد تزايدت أيضاً في قطاع منظمات الأعمال خلال السنوات القليلة الماضية، مما إستدعى ضرورة الإهتمام بالجوانب الإبداعية التي عادة ما يكون مصدرها الأساسي الإنسان، لذا فإن رأس المال الفكري يعد أحد الأدوات الرئيسة في تطوير بيئة العمل لهذه الشركات ودعم الميزة التنافسية.

وعليه فإن مشكلة الدراسة تتبلور بالسؤال الرئيس التالي:

ما أثر رأس المال الفكري على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية؟.

## 3.1 أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما أثر رأس المال الفكري على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي تصورات المبحوثين لرأس المال الفكري وكل بعد من أبعاده في الشركات الصناعية الأردنية ؟
2. ما هي تصورات المبحوثين للميزة التنافسية وكل بعد من أبعادها في الشركات الصناعية الأردنية ؟
3. هل هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد رأس المال الفكري وأبعاد الميزة التنافسية؟

## 4.1 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في تحليل أثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، فيما تتمثل الأهداف الفرعية للدراسة في الآتي:

1. تقديم إطار نظري متكامل لجميع متغيرات الدراسة.
2. التعرف على تصورات المبحوثين للمتغير المستقل رأس المال الفكري وكل بعد من أبعاده (استقطاب رأس المال الفكري، وتنشيط رأس المال الفكري، والإهتمام بالعملاء).
3. التعرف على تصورات المبحوثين للمتغير التابع للميزة التنافسية وكل بعد من أبعادها(الكُلفة، والجودة، المرونة، والإبداع).
4. التعرف على طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية.

5. تقديم مجموعة من التوصيات بناءاً على نتائج تحليل الدراسة.

### 5.1 أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال:

1. اعتبارها محاولة اكاديمية لإلقاء الضوء على رأس المال الفكري وأهميته المتزايدة في منظمات الأعمال والاقتصاد بشكل عام وكيفية تنميته والحفاظ عليه لتحقيق الميزة التنافسية ودعمها.
2. لفت انتباه القادة والعاملين على حد سواء إلى صعوبه تحقق أي منظمة لأهدافها بكفاءة دون فهم متعمق لرأس المال الفكري وكيفية إدارته.
3. ضرورة المحافظة على رأس المال الفكري، وسبل استثماره بالشكل الذي يحقق الأنشطة الابتكارية والإبداعية التي تحقق وتدعم المزايا التنافسية.
4. أهمية الجانب الميداني الذي يبين أنماط تعزيز رأس المال الفكري في الشركات الصناعية مع توضيح نقاط قوتها وضعفها، والطرق التي تتبعها في تطوير رأس مالها الفكري والحفاظ عليه.

### 6.1 فرضيات الدراسة

تحاول هذه الدراسة إختبار الفرضيات الآتية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بأبعاده (إستقطاب رأس المال الفكري، وتنشيط رأس المال الفكري والاهتمام بالعملاء) والميزة التنافسية بأبعادها (الكلفة، والجودة، والمرونة والإبداع) في الشركات الصناعية الأردنية.

وتتفرع عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية كما يلي:

أ. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بأبعاده (إستقطاب رأس المال الفكري، وتنشيط رأس المال الفكري والاهتمام بالعملاء) و(الكلفة) كأحد أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بأبعاده (إستقطاب رأس المال الفكري، وتنشيط رأس المال الفكري والاهتمام بالعملاء) و(الجودة) كأحد أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بأبعاده (إستقطاب رأس المال الفكري، وتنشيط رأس المال الفكري والاهتمام بالعملاء) و(المرونة) كأحد أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية.

د. الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بأبعاده (إستقطاب رأس المال الفكري، وتنشيط رأس المال الفكري والاهتمام بالعملاء) و(الإبداع) كأحد أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بأبعاده (استقطاب رأس المال الفكري، وتنشيط رأس المال الفكري والاهتمام بالعملاء) يعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، والمؤهل التعليمي، والعمر، والخبرة، والمستوى الوظيفي) لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للميزة التنافسية بأبعادها (الكلفة، والجودة، والمرونة، والإبداع) يعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، والمؤهل التعليمي، والعمر، والخبرة، والمستوى الوظيفي) لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية.

## 7.1 أنموذج الدراسة

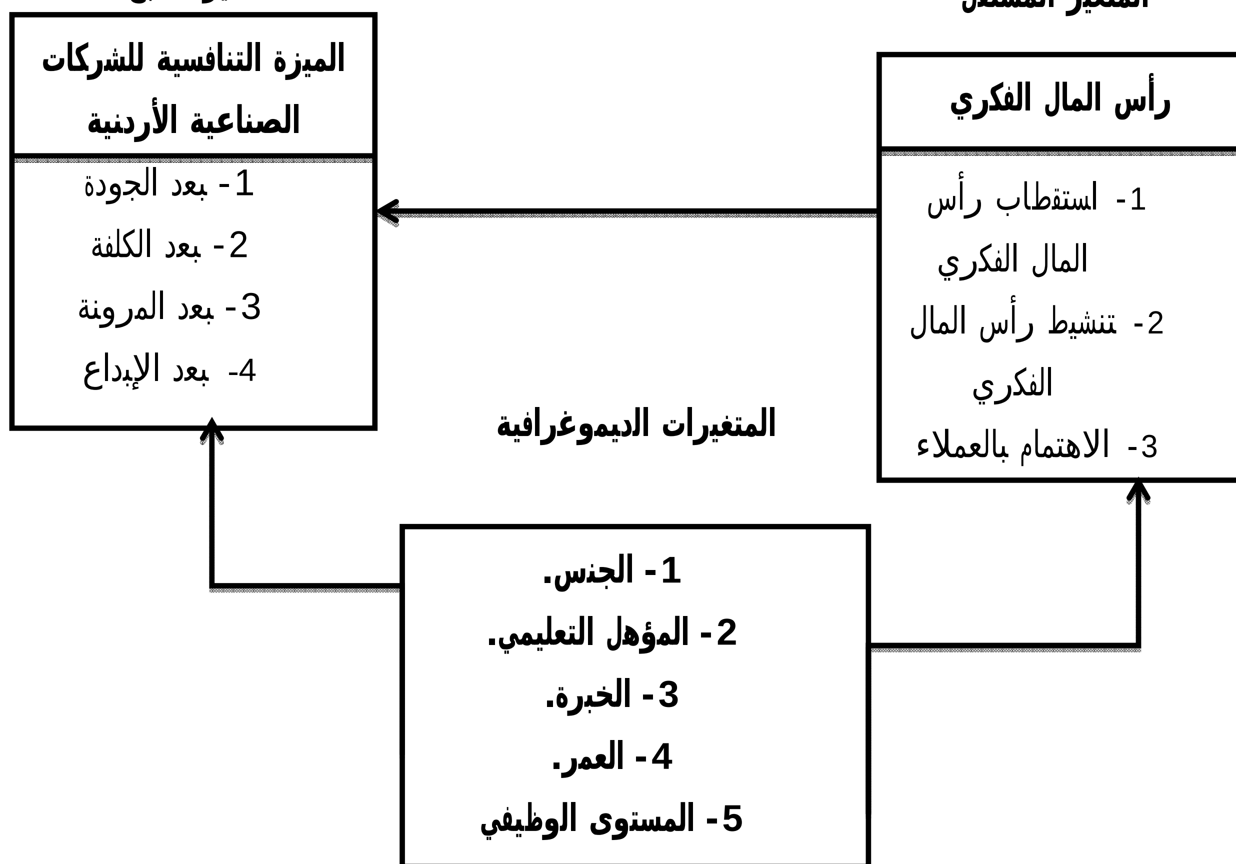
يبين الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة والذي تكون من:

المتغير المستقل: رأس المال الفكري. البعد الأول: استقطاب رأس المال الفكري، والبعد الثاني: تنشيط رأس المال الفكري، والبعد الثالث: الاهتمام بالعملاء.

كما أنه يبين المتغيرات التابعة للدراسة، وهي:

المتغير التابع: الميزة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية.

البعد الأول: الجودة، والبعد الثاني: الكلفة، والبعد الثالث: المرونة، والبعد الرابع: الإبداع.




شكل رقم (1)

انموذج الدراسة

الأنموذج من إعداد الباحث بالإعتماد على الدراسات السابقة:

عبدالحميد، عفاف السيد بدوي (2012). رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية".

عبده، هاني محمد السعيد (2006). إدارة راس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال –دراسة ميدانية، كلية التجارة بالاسماعلية –جامعة قناة السويس.

## 8.1 التعريفات الاجرائية

**رأس المال الفكري:** هو الموهبة، والمهارات، والمعرفة التقنية، والعلاقات الموجودة في الشركة، والماكينات التي تجسدها، والممكن استخدامها لتطوير الثروة (عبد، 2009).

ويعرف إجرائيا بأنه المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين لأسئلة الدراسة التي تقيس بعد رأس المال الفكري (1-14).

**إستقطاب رأس المال الفكري:** يمثل قدرة المنظمة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها (عبد، 2009).

ويعرف إجرائيا بأنه المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين لأسئلة الدراسة التي تقيس إستقطاب رأس المال الفكري (1-2).

**تنشيط رأس المال الفكري:** يمثل مجموعة الأساليب المستخدمة من قبل المنظمة لإنعاش عملية الإبداع والابتكار عند العاملين فيها باستمرار (صالح، 2009).

ويعرف إجرائيا بأنه المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين لأسئلة الدراسة التي تقيس تنشيط رأس المال الفكري (3-6).

**الإهتمام بالعملاء:** وهي قدرة المنظمة على تلبية رغبات عملائها بأسرع الطرق و أسهلها (صالح، 2009).

ويعرف إجرائيا بأنه المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين لأسئلة الدراسة التي تقيس الإهتمام بالعملاء (7-14).

**الميزة التنافسية:** هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط (أبوبكر، 2006).

وتعرف إجرائيا بأنه المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين لأسئلة الدراسة التي تقيس بعد الميزة التنافسية (15-33).

**التكلفة:** تمثل عملية إنتاج أو بيع الشركة لنفس منتجات المنافسين بسعر أقل، وتنشأ هذه الميزة من قدرة الشركة على تخفيض تكلفة منتجاتها أو خدماتها مع المحافظة على جودة المنتج (صالح، 2009).

وتعرف إجرائيا بأنه المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين لأسئلة الدراسة التي تقيس التكلفة (15-17).

**الجودة:** تمثل عملية المحافظة على مستوى المنتج في السوق، مع تطويرها دون إنخفاض جودته حتى لو إنخفضت تكلفته (أبوبكر، 2006).

وتعرف إجرائيا بأنه المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين لأسئلة الدراسة التي تقيس الجودة (18-25).

**المرونة:** هي قدرة الشركة على مواجهة التحديات و المعيقات التي تقف في طريق تطويرها و تقدمها على منافسيها (أبوبكر، 2006).

وتعرف إجرائيا بأنه المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين لأسئلة الدراسة التي تقيس المرونة (26-27).

**الإبداع:** يمثل الإبداع العامل الرئيس في قدرة الشركة على الاحتفاظ بمكانتها بين الشركات المنافسة، فكلما زادت سرعة وجودة الابتكارات التي تقدمها الشركة كلما احتفظت الشركة بتفوقها على المنافسين (صالح، 2009).

ويعرف إجرائيا بأنه المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين لأسئلة الدراسة التي تقيس الإبداع (28-33).

# الفصل الثاني

## الإطار النظري والدراسات السابقة

يقسم هذا الفصل إلى جزأين رئيسين، الأول يعنى بالأدبيات النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث يقسم إلى محورين (رأس المال الفكري والميزة التنافسية)، أما الجزء الثاني فيشمل على مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية.

### 1.2 الإطار النظري

إن الاتجاهات المعاصرة في الادارة الحديثة تتجه نحو معالم موضوع جديد يهتم بالموجودات الفكرية أكثر من الموجودات المادية، لأن الإضافة والتعظيم في الموجودات المادية يأتي بفعل توافر الموجودات الفكرية، والذي يعرف برأس المال الفكري، حيث أن رأس المال الفكري يعتبر رأس المال الحقيقي الذي يتوقف عليه نجاح أي منظمة، بالاعتماد على قدرتها في تكوين مزيج فعال من رؤوس الأموال بأنواعها المتعددة الموجودة في المنظمة (Khalique, et, al, 2013).

كما أن لإدارة رأس المال الفكري أهمية متزايدة اليوم باعتباره أحد أهم النشاطات التي تساعد على اكتشاف وتدعيم القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد، إذ أن هذه القدرات تمكنهم من إنتاج منتجات جديدة للمنظمة، ومن ثم توسيع حصتها السوقية من جهة، وتعظيم نقاط قوتها من جهة أخرى، وتكسبها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها لتفادي المنافسة الشديدة (Roos , et, al, 2002).

بالإضافة إلى أن المنظمات التي ترغب في تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق الأرباح من الأصول الفكرية التي تمتلكها، يجب عليها إدارة الأصول بفعالية، وذلك من خلال إدراك اختلاف قيمة هذه الأصول، فبعض الأصول تحتاج إلى تنميتها والاستثمار فيها، وبعضها يحتاج لوقف الاستثمار فيه، أما البعض الاخر فقد لا يكون ذا قيمة على الإطلاق، ومن هنا فإدارة رأس المال الفكري، يمكن أن ينظر إليها على أنها إستراتيجية النجاح في المستقبل والوسيلة التي من خلالها يمكن للمنظمة أن تبدأ في تعلم الكثير عن رأسمالها الفكري (ثجيل وطبايبية، 2011).

## رأس المال الفكري

إن ظاهرة ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير المادية، أو ما يطلق عليه الأصول غير الملموسة (المعنوية) في منظمات الأعمال، أصبحت تمثل النسب الأكبر في أصول الشركات والمنظمات، وبالتحليل البسيط يتضح أن الأصول غير الملموسة هي معرفة متراكمة في عقول الموارد البشرية والناتجة عن الممارسة الفعلية للعمل، والتوجيه والمساندة من القادة والمشرفين، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في فرق العمل، ومتابعة المنافسين، والتعرض لمطالب العملاء، إن هذه المعرفة المتزايدة والمتراكمة هي الثروة الحقيقية للمنظمات، وهي ما يطلق عليها رأس المال الفكري، أيضاً محصلة عمليات التعلم المستمرة في المنظمات التي تحولت إلى منظمات متعلمة (مزريق وقويدري، 2011).

أصبحت المنافسة في بناء وتنميه رأس المال الفكري بين المنظمات والدول بكل الوسائل المغلقه مثل السطو على العناصر الفكرية المتميزة من المنافسين أو المنظمات والدول الأخرى، ويعتبر العاملون في المنظمات من ذوي المعرفة والخبرة هم المصدر الرئيس لرأس المال الفكري، ومن ثم يتضاعف الاهتمام بتطوير نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية من أجل التعامل الإيجابي مع هذه الموارد النادرة ذات القيمة (Leaniz and Bosque, 2014).

وفي العالم المعاصر أصبحت المنظمات أشد استيعاباً واستخداماً للمعرفة نتيجة سرعة المتغيرات وتعاظم الفرص الناشئة عنها من ناحية، وتزايد المنافسة وضغوط العملاء من ناحية أخرى (نور وآخرون، 2010).

أصبحت المنظمات المعاصرة أكثر اعتماداً على المعلومات والمعرفة من أجل البحث عن الجديد من المنتجات والخدمات والأساليب التي تستخدمها للوصول والأكفأ والأسرع إلى العملاء وسبق المنافسين، وتتمثل استخدامات المعرفة في المنظمة المعاصرة في عمليات البحوث والدراسات في المجالات التسويقية والإنتاجية والإدارية (صالح، 2009).

كما تبدو الحاجة للمعرفة واضحة في تصميم المنتجات والخدمات، وتطوير النظم والتقنيات، وأعمال التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات ومتابعة الأداء

وتقييم النتائج والإنجازات، في جميع تلك الحالات يكون الأساس دائماً هـو الخبـرة والمعرفة والقدرات الذهنية التي يتمتع بها المديرون والخبراء في المنظمـة ومـن تستعين بهم من المستـشارين والمتخصـصين مـن خارجهـا (Khavandkar and Khavandkar, 2009).

إن المشكلة التي توضح أهميه استخدام المعرفة في توظيف قدرات تتعرض لها معظم المنظمات المعاصرة مثل: التعامل في أسواق المال ومتابعة حركة أسعار الأسهم والاوراق المالية والعملات في الأسواق المالية من أجل إدارة محفظة الاستثمارات للمنظمة، توضح أهمية استخدام المعرفة وتوظيف القدرات الذهنية للموارد البشرية التماساً للحلول الصحيحة (عبدالمنعم، 2009).

إن رأس المال الفكري هو أحد أبرز التحديات التي تقف في طريق إدارة الموارد البشرية لأي منظمة، ويعود ذلك إلى أن رأس المال الفكري بحاجة ملحة إلى تنظيم الابتكار والإبداع والعمل المعرفي تنظيماً منهجياً منسقاً، من خلال: التركيز، الإكتشاف، الاستثمار والمحافظة على الطاقات الابتكارية والإبداعية الموجودة عند العاملين في أي منظمة، بإعتبار أن المنظمات المعاصرة تنظر إلى مواردها البشرية على أنها أغلى الموارد وأكثر الأصول قيمة (حرحوش، 2007).

من جهة أخرى، فإن ثروات الأمم تتكون فقط من الأصول المادية الملموسة مثل الأراضي والمباني والمعدات وغيرها، ولم تكن تولي أي اهتمام إلى مدى تأثير العنصر البشري على تكوين تلك الثروات، ولكن بدخول عصر التكنولوجيا والمعرفة أصبح العنصر البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاح المؤسسات والمجتمعات، وتغيرت المفاهيم الاقتصادية التقليدية، وبدأت مفاهيم اقتصادية جديدة تعتمد على المعرفة، وأن الاهتمام بالعنصر البشري يؤدي مع الأصول الرأسمالية إلى زيادة قيمة الناتج الإجمالي للدول والمؤسسات **(**نور وآخرون، 2010**).**

إن عملية تطوير وبناء نظم لقياس وتقويم رأس المال الفكرة تعد واحدة من العمليات التي تنمو وتتطور بصورة سريعة، غير أن هذه العمليات لم تكتمل ولم تتبلور بصورة متكاملة بعد، حيث أن قياس وتقويم رأس المال الفكري أصبح من القضايا ذات الأهمية الكبرى في المنظمات في ظل التغيرات الجوهرية والتحولات

الهيكلية التي تشهدها البنى التحتية التقليدية للمنظمات، فقد أصبحت الأصول المعرفية تشكل بنية تحتية أساسية لنجاح المنظمات في القرن الحادي والعشرين ( Roos , et, al, 2002).

## مفهوم رأس المال الفكري

تستخدم العديد من التسميات للدلالة على رأس المال الفكري، ومنها رأس المال المعرفي ورأس المال اللا ملموس أو الأصول غير المادية، لذلك نلاحظ وجود عدة تعريفات مختلفة وردت على لسان الباحثين لرأس المال الفكري ومكوناته وأبعاده، منها:

يمثل رأس المال الفكري مجموع كل ما يعرفه جميع أفراد المنظمة والذي يساعد المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية في السوق، مما يمكن المنظمة من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق، بالإضافة إلى أنه مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على نقل المنظمة للمستوى العالمي من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا **(**ثجيل وطبايبية، 2011**).**

كما بأنه الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، وكذلك الماكينات التي تجسدها، والممكن استخدامها لخلق الثروة يشير هذا التعريف إلى أن رأس المال الفكري هو المعرفة (المهارات، والخبرات، والتعليم المتراكم في العنصر البشري) التي يمكن تحويلها إلى قيمة (مزريق وقويدري، 2011).

من جهة أخرى، فإن هنالك فرق بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي ورأس المال البشري، إذ يتمثل رأس المال المادي في الموارد التي تظهر في ميزانية المنظمة كالعقارات والتجهيزات والمخزونات، بينما يمثل رأس المال البشري المهارات والإبداعات والخبرات المتراكمة للعنصر البشري في المنظمة، أما رأس المال الفكري فإنه يشتمل على رأس المال البشري ويختلف عن رأس المال المادي (Roos, et, al, 2002).

كما أن رأس المال الفكري يعبر عن مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الإستجابة لمتطلبات العملاء والفرص التي تتيحها التكنولوجيا (عبدالمنعم، 2009).

يرى البحث أن تعريفات رأس المال الفكري مبنية أساساً على المعرفة الإنسانية والإبداع البشري والخبرة والمهارات التي توضع موضع الاستخدام لخلق قيمة مضافة، لذلك فإن رأس المال الفكري يرتبط بالقدرات الإبداعية التي يمتلكها العاملين في شركة ما والتي يمكن وضعها موضع التطبيق، حيث أن هذا يدل على أن أساس رأس المال الفكري هو الإنسان العامل في الشركة وأن هذه العملية لا تتوقف عند حد معين خاصة في الشركات المعرفية.

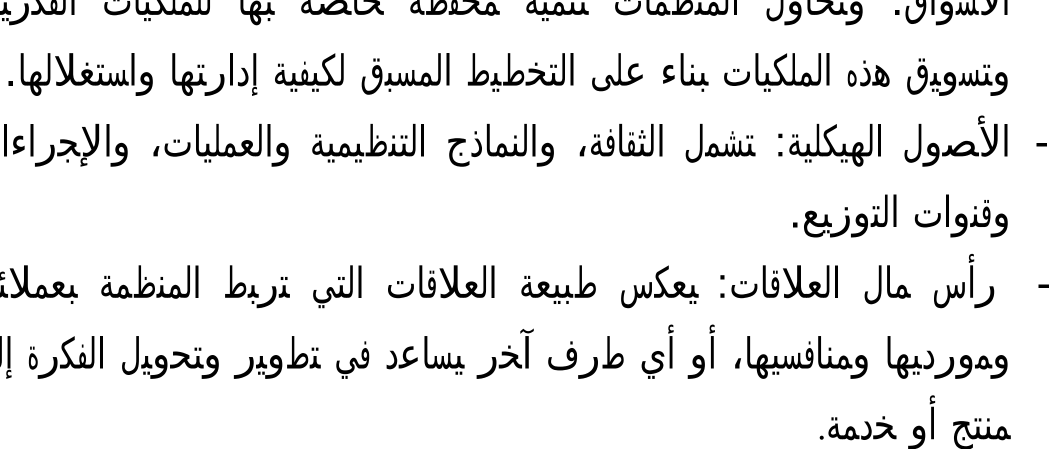
**مكونات رأس المال الفكري**

يتكون رأس المال الفكري من عدد من المكونات غير المادية هي (راوية، 2002):

أ- الأصول البشرية وهي: المعرفة، والمهارات، والإبداع، والخبرة. يتكون رأس المال البشري من المهارات والقدرات والمعرفة، بالإضافة إلى الخبرة السابقة، أو المكتسبة من خلال العمل.

ب- الأصول الفكرية: وهي المعلومات، والمذكرات المكتوبة، والإرشادات المنشورات. وتتكون الأصول الفكرية بمجرد انتقال المعلومات والمعرفة والأفكار والبيانات من الأصول البشرية، لتسجل كتابة، وتصبح محددة ومعروفة بوضوح، وعندئذ تتعامل المنظمة مع هذه الأصول الفكرية، بدلا من التعامل مع الأفراد، ومن أمثلة الأصول الفكرية: الخطط، والتصميمات الهندسية، وبرامج الحاسب الآلي.

ج- الملكية الفكرية: هي إجمالي الحقوق التي تحمي استخدام الأفكار والمعلومات التي لها قيمة تجارية. فالملكية الفكرية تعطي صاحبها حقوق حصرية نتيجة للمعرفة والمعلومات التي خلقها والتي لا يمكن للآخرين استعمالها دون إذن، وتعمل المنظمات الرائدة في مجال الصناعة على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية، لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في


الأسواق. وتحاول المنظمات تنمية محفظة خاصه بها للملكيات الفكرية، وتسويق هذه الملكيات بناء على التخطيط المسبق لكيفية إدارتها واستغلالها.

د- الأصول الهيكلية: تشمل الثقافة، والنماذج التنظيمية والعمليات، والإجراءات وقنوات التوزيع.

ه- رأس مال العلاقات: يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها، أو أي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة.

فإدارة رأس المال الفكري، يمكن أن ينظر إليها على أنها استراتيجية النجاح في المستقبل، فمديري الألفية الثالثة مطالبين بفهم كل من المكونات المادية الملموسة، وغير المادية، أو غير الملموسة لرأس المال الفكري، وبتنمية ممارسات إدارية تدعم حصد المعرفة، ويقابل هؤلاء المديرين تحدياً كبيراً لتنمية السلوكيات التي تقدر قيمة رأس المال الفكري، ثم تديره بعد ذلك على أنه أصل (Wiederhold, 2013).

ولكي تتم إدارة الأصول الفكرية بفعالية من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، لا بد من إدراك اختلاف قيمة هذه الأصول، فبعض الأصول، تحتاج إلى تنميتها والإستثمار فيها، وبعضها يحتاج لوقف الاستثمار، أما البعض الأخرى فقد لا يكون ذو قيمة على الإطلاق. فهذا يعني أن الأصول المعرفية أداة قوية للإدارة (Kok, 2007).

كذلك لابد من تنمية برامج إدارية تركز على رأس المال الفكري، لتجميع الإيرادات الناتجة من الوظائف الإدارية، وهذه المجالات من الأعمال مثل: القانونية، والتمويلية، والموارد البشرية، وأنظمة المعلومات، يجب أن تسعى لإعادة تعريف ذاتها، كمقدمة لخدمة تزيد من القيمة المضافة، ويتمثل التحدي هنا، في إيجاد طريقة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال مقدراتها ومعرفتها الأساسية (صالح، 2009).

**أنواع رأس المال الفكري**

يمكن تقسيم رأس المال الفكري الى الانواع التالية (شعبان، 2011) (الروسان والعجلوني، 2010):

1. رأس المال البشري: أي قدرات مستخدمي الشركة اللازمة لتوفير حلولاً لعملائها، والابتكار والتجديد، وهو يمثل مصدر الابتكار والتحسين، ولكنه في الوقت نفسه هو الأصعب على القياس، وينمو باستخدام الشركة لمعارف المستخدمين بزيادة هذه المعارف.
2. رأس المال الهيكلي: هو البنى الارتكازية لرأس المال البشري، بما في ذلك القدرات التنظيمية لمواجهة متطلبات السوق، كما يتضمن نوعية نظم المعلومات التقنية وإمكانية الوصول إليها، ورؤى الشركة، وقواعد المعلومات والمفهوم والتوثيق التنظيمي، وهو يمثل الهيكل التنظيمي للشركة ومادتها الصلبة، وتعتمد قيمته على مدى قدرته على تمكين الشركة من تغليف وتحريك إستخدام رأس المال البشري، أي معارف الشركة في خدمة أهدافها.
3. رأس مال العملاء: وهو العلاقة مع الناس الذين تتعامل الشركة معهم وزبائنها ومجهزيها، وقد أسماه البعض برأس مال العلاقات وهو الأعلى قيمة بين مكونات رأس المال الفكري والأسهل على القياس من خلال الإيرادات، إن التفاعل بين هذه الأنواع الثلاثة لرأس المال والّذي يساعد على تحديد القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري الكلي للشركة.

**أهمية رأس المال الفكري**

إن إرتفاع الأهمية النسبية للأصول غير المادية أو ما يطلق عليها الأصول غير الملموسة حيث أصبحت تمثل النسب الأكبر في أصول الشركات والمنظمات، وبالتحليل البسيط يتضح أن الأصول غير الملموسة هي المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية الناتجة عن الممارسة الفعلية للعمل والتوجيه والمساندة من القادة والمشرفين، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في فرق العمل، ومتابعة المنافسين، والتعرض لمطالب العملاء، حيث تمثل هذه المعرفة الثروة الحقيقية لمنظمات الأعمال، وهي ما يعرف برأس المال الفكري، وهي أيضاً محصلة عمليات التعلم المستمرة في المنظمات التي تحولت إلى منظمات متعلمة (صالح، 2009).

إن المنافسة الحقيقية بين المنظمات تتمثل في عملية تنمية رأس المال الفكري بكل الوسائل الممكنة حتى بمحاولة السطو على العناصر الفكرية المتميزة من

المنافسين أو المنظمات والدول الأخرى، ويعتبر العاملون ذوي المعرفة والخبرة في المنظمات هم المصدر الرئيس لرأس المال الفكري، كما يتضاعف الاهتمام بتطوير نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية من أجل التعامل الإيجابي مع هذه الموارد النادرة ذات القيمة (الروسان والعجلوني، 2010).

إن المعرفة لم تعد فقط أداة في عمليات بناء وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات، بل أصبحت أيضاً عنصراً من عناصر المنافسة، حيث أنها متمثلة في تقنيات المعلومات والاتصالات التي أتاحت لشركة ناشئة في مجال توزيع الكتب أن تنافس أقدم دور النشر العالمية وتتفوق عليها، لانها تنافس بالمعرفة (عبدالمنعم، 2009).

وبشكل عام فإن المنظمات الأكثر اعتماداً على المعرفة بدأت في التحول نحو امتلاك المزيد من الأصول غير الملموسة (رأس المال الفكري) والتخلص من أعباء امتلاك الأصول الملموسة، ففي تلك المنظمات المتعلمة ذات المعرفة تقل الاحتياجات إلى المباني، والتجهيزات المكتبية، والمساحات الشاسعة ومعدات النقل ومستلزمات التخزين، وتتحول كل تلك الأصول إلى أرقام ومعلومات ومعرفة تختزن في الحاسبات الآلية وعلى شبكات الإنترنت والإنترانت (مزريق وقويدر، 2011).

لقد أصبحت المعرفة المتوافرة بالمنظمة ميزة تنافسية لها تميزها عن غيرها من المنظمات، وتتمثل المعرفة فى توافر الأفراد الذين لديهم معلومات، معرفة مخزنة، تقنيات مختلفة، وكان ولا يزال وسيظل موضوع الموارد البشرية من أكثر الموضوعات أهمية وإلحاحاً بالنسبة للمخططين الإستراتيجيين والممارسين الإداريين على مستوى المنظمات الإدارية أو المجتمعات، بل يمكن القول بأن هذا الموضوع يعد اليوم من أكثر الموضوعات تحدياً بالنسبة للمجتمعات المتقدمة والنامية، من حيث الإعداد أو التأهيل أو الاستثمار (عبد، 2009).

هذه المشكلة نجدها ماثلة في قضية رأس المال الفكري وربطها باستراتيجيات الموارد البشرية ومن ثم البحوث والاستشارات والتدريب، تشير المشكله في مضمونها على الرغم من أهمية تنمية الموارد البشرية بشكل عام الى ضروره توجيه الاهتمام إلى فئة خاصة من الموارد البشرية يقوم عليها في الغالب نماء

وازدهار المنظمات والمجتمعات، هذه الفئة تمتلك الخبرة والمعرفة والقدرة الإبداعية بما يجعل تنميتها واستثمارها والمحافظة عليها أمراً مطلوباً في ظل التنافس الشديد على الكفاءات البشرية، بل يمكن القول إن النظرة إلى إعداد وتأهيل الموارد البشرية في ظل ظهور مفهوم رأس المال الفكري يجب أن تتحول استراتيجياً نحو النظر إليهم باعتبارهم أحد مصادر الاستثمار التي يمكن استكشافها ورصد مقوماتها وتصديرها (صالح، 2009).

ونتيجة لذلك فإن المنظمات الناجحة هى التى تقوم باستقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها والذين يمكنهم قيادتها، كما أن المنظمات الناجحة التى تهتم بعملائها وحاجاتهم ورغباتهم، وتستغل فرص التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها، ولذلك فإن التحدى الرئيس أمام المنظمات اليوم هو التأكد من توافر الأفراد المهرة المتميزين وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم (شعبان، 2011).

**قياس رأس المال الفكري**

هناك جهود كبيرة تبذل من أجل تطوير مقاييس ومؤشرات يمكن الركون إليها لقياس وتقييم رأس المال الفكري على مستوى الشركات، ورغم التقدم الملموس الذي حصل في هذا المجال إلا أنه لازالت هناك مساحة عدم اتفاق بين المختصين فيما يتعلق بهذه المقاييس وهذا يؤشر الى إستمرار الحاجة لمزيد من التطوير والتحسين لهذه المقاييس ويمكننا أن نوضح حالة زيادة الاهتمام بذلك من خلال المؤشرات التالية (شعبان، 2011):

1. كثرة المحاولات الجارية لقياس رأس المال الفكري في الشركات وكان من أبرزها التقرير السنوي الذي أصدرته شركة (Skandia) السويدية لقياس وتقييم مكونات رأسمالها الفكري.
2. زيادة الاهتمام والاعتراف بالقيمة الحقيقية (السوقية) لرأس المال الفكري للشركات على الرغم من قصور أساليب القياس والتقييم المحاسبية والمؤشرات المالية التقليدية.
3. الاعتراف المتزايد بالدور الأساسي الذي يلعبه رأس المال الفكري في الأداء الإجمالي للشركة على صعيد النتائج المادية أو على صعيد المنافسة السوقية.

رغم كل ذلك فهناك الكثير من الشركات لازالت تقيم أصولها الفكرية بالطريقة التقليدية المستخدمة لتقييم الأصول المادية وهذا ما أكدته دراسة لجمعية المحاسبين الإداريين الكنديين (Canadian Management Accounting) ولذلك فقد قدمت الجمعية دراسة لقياس وتقييم رأس المال الفكري في الشركات اشتملت على مؤشرات أهمها: عدد المنتجات الجديدة، وعدد الزبائن الجدد، ونسبة النجاح مقاسة بالقيمة النقدية، ونسبة الزيادة في زبائن الأعمال (الشركات)، ودليل الإنتاجية، ومؤشرات النوعية التقليدية، والآيزو ومستوى رضا الزبون.

**طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري**

رغم الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري إلا أن الأنظمة المالية والمحاسبية لازالت لا تأخذ بعين الاعتبار الأصول غير الملموسة للشركة، باستثناء حالات محدودة مثل شهرة المحل، براءات الإختراع وحق النشر، وعلى الرغم من ذلك هناك الكثير من المحاولات الموضوعية لقياس وتقييم رأس المال الفكري قدمت نماذج وأساليب متعددة إلا أنه لا يزال هناك عدم اتفاق بين المختصين حول طرق تقييم الأصول المعرفية ورأس المال الفكري، والسؤال هو كيف يمكن قياس رأس المال الفكري؟ وللإجابة على هذا السؤال يمكن إبداء ما يلي حول المحاولات الكثيرة والحثيثة المبذولة لقياس رأس المال الفكري وهي (شعبان، 2011):

1- إن تلك المجالات تعبر عن حاجة حقيقية لقياس وتقييم رأس المال الفكري في العديد من الشركات التي تزيد من إستثماراتها في مشروعات إدارة المعرفة وتطويرها.
2- إن هذه المحاولات يمكن إعتبارها خطوات عملية وموضوعية في سبيل تطوير منهجية عمليه خاصه لقياس وتقييم رأس المال الفكري.
3- إن هذه المحاولات تواجه إعتراضات عديدة بشأن إمكانياتها للتصدي لمشكلة تحديد المعايير والمؤشرات المساعدة لقياس المعرفة.
4- إن الكثير من النماذج التي قدمت من أجل قياس وتقييم رأس المال الفكري تتسم بالعدد الكبير من المؤشرات التي اقترحها العديد من المعنيين مما يعقد التطبيق وخاصة في مجال إستخدامها كنماذج رياضية.

لذلك يمكن تصنيف النماذج والأساليب المستخدمة لقياس رأس المال الفكري في أربعة مجموعات، كما يلي (نجم، 2007):

النماذج الوصفية: وهذه النماذج تصنف السمات والخصائص لرأس المال الفكري، وتركز على استطلاع الآراء والاتجاهات التي تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة، وتحقيق نتائجها المرغوبة بالاعتماد على الخبرة الذاتية والتقدير الشخصي للقائمين بالدراسة أو مقترحي النموذج، ويدخل ضمن هذه النماذج ما يلي:

1. أداة تقييم معرفة الإدارة.
2. التقييم الذاتي لإنتاجية ذوي المهن المعرفية.
3. بطاقة الدرجات الموزونة لقياس وإدارة أصول المعرفة.

المقاييس والنماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية: وهذه المقاييس تركز على قياس قيمة رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية وهي:

1. رأس المال الهيكلي.
2. رأس المال البشري.
3. رأس المال الزبوني.

وتتولى هذه المقاييس تحويل المعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة في أقسام الشركة المختلفة إلى أشكال الملكية الفكري لتكون أكثر تحديدا وأسهل استخداما.

مقاييس ونماذج القيمة السوقية: هذه المقاييس تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية أو الفرق بين (قيمة الشركة في السوق) وحقوق ملكية حملة الأسهم، إن هذه المقاييس تعتمد غالبا على الأسس والمبادئ المالية والمحاسبية ومن أهم أمثلتها:

1. القيمة السوقية.
2. القيمة الدفترية.
3. القيمة غير الملموسة المحسوبة.

مقاييس ونماذج العائد على المعرفة: هذه النماذج تقوم على أساس احتساب العائد على الأصول ( ROA) المحسوبة وحسب الصيغة التالية:

الأصول الملموسة للشركة

العائد على الأصول ( ROA )= **العوائد قبل الضريبة** / **الأصول الملموسة للشركة**

بعد ذلك يتم مقارنتها مع متوسطة العائد لعموم الصناعة التي يقع نشاط الشركة ضمنها، إن الزيادة عن متوسط الصناعة تعتبر عائد المعرفة الخاص بالشركة ومن أمثلتها:

1. القيمة غير الملموسه.
2. مكاسب رأس المال الفكري.
3. نموذج القيمة المضافة.

**إدارة رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في عالم متغير**

تتجلى أهمية إعادة الاعتبار لرأس المال الفكري في كونه أصبح دعامة تطور لمنظمات الأعمال ونمائها ونجاحها، فكلما زادت معدلات المعرفة لدى الموظفين زادت قدراتهم العقلية والإبداعية، وهو ما يشكل ميزة تنافسية، بعد ما تبين تفوق العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة على القيم الحقيقية لموجوداتها الحسية كالأبنية والمعدات، فالموجودات الحسية لشركة مثل مايكروسوفت جزء صغير جدا من تمويل السوق الخاص بها، والفرق في رأسمالها الفكري (الحواجرة، 2010).

إن اعتماد مدخل إدارة رأس المال الفكري لبناء وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها، يقتضي التعامل مع ثلاث معطيات أساسية هي: تطبيق استراتيجية المنظمة، التعامل مع التغيير بايجابية وبناء التوحد الاستراتيجي للمنظمة (الفضل، 2009).

**دور إدارة رأس المال الفكري في إعداد وتطبيق استراتيجية المنظمة**

ترتبط الاستراتيجية بوضع رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانيات تلك المنظمة، وتتعامل الاستراتيجية مع المستقبل وتوفر للمنظمة الإجابة عن عدد من التساؤلات من أهمها (أبوالغنم، 2012):

1. ماهي الفرص المتاحة للمنظمة في الوقت الحالي ومستقبلا؟
2. ماهي التهديدات التي تواجهها المنظمة من المنافسين، المنظمات القانونية، التغير التكنولوجي، التغير في تفضيلات العملاء؟
3. ماهي نقاط قوة الإمكانيات الداخلية وكيف يمكن استغلالها في تنمية الميزة التنافسية؟
4. ماهي نقاط الضعف وكيف يمكن التغلب عليها؟

والشيء المؤكد أن المنظمة التي تملك رؤية استراتيجية واضحة، تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية، ولكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب تحديد الأدوار التي يلعبها رأسمالها الفكري، فعلى سبيل المثال، بالنسبة لبعض منظمات الإنتاج وتصميم المنتج، فإن دور رأس المال الفكري قد يكون دفاعيا من خلال حماية المنتجات والخدمات المحققة من ابتكارات رأس المال الفكري وحرية تصميم المنتجات وتجنب التقاضي القانوني (الحواجرة، 2010).

أما بالنسبة للمنظمات الأخرى، فإن دور رأس المال الفكري هو التركيز على تكامل ابتكارات الآخرين، مع إضافة قيمة من خلال إنتاج وتوزيع منخفض التكاليف (الفضل، 2009).

وبالنسبة لمنظمات أخرى، فإن رأس المال الفكري قد يكون مكملا لتحقيق شهرة أو صورة ذهنية، يمكن أن تستخدمها المنظمة لتمييز نفسها في أسواقها، ويعتمد اختيار المنظمة لمجموعة من الأدوار لرأسمالها الفكري على نوع المنظمة نفسها، وعلى رؤيتها لذاتها، والإستراتيجية التي تختارها (عبده، 2006).

## إدارة رأس المال الفكري والقدرة على إدارة التغيير

تحتم البيئة شديدة الدينامكية ضرورة قيام المنظمة بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير بايجابية، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية للابتكارات لديها، أو لحساب قيمة الأصول الفكرية للمنظمة، فالمنظمات التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع الضغوط والمتغيرات البيئية يجب أن تدرك تمام الإدراك اختلاف قيمة الأصول الفكرية، فبعض الأصول تحتاج لتنميتها والاستثمار فيها، وبعضها يحتاج لوقف الاستثمار فيه، أما بعضها الاخر فقد لا يكون ذو قيمة على الإطلاق (أبوالغنم، 2012).

من جهة أخرى، لابد من تنمية برامج إدارية تركز على رأس المال الفكري، لتجميع الإيرادات الناتجة من الوظائف الإدارية، وهذه المجالات من الأعمال مثل: المجالات القانونية والتمويلية، الموارد البشرية، وأنظمة المعلومات، التي تسعى للزيادة من القيمة المضافة من خلال إعادة تعريف ذاتها، ويتمثل التحدي هنا، في إيجاد طريقة لتحقيق ميزة من خلال مقدراتها ومعرفتها الأساسية (عبده، 2006).

## إدارة رأس المال الفكري وبناء التوحد الاستراتيجي للمنظمة

يشير مفهوم التوحد الاستراتيجي إلى درجة مشاركة جماهير المنظمة سواء أكانوا داخل المنظمة (العاملين) أو خارجها (العملاء، وأصحاب الأسهم) في مجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المنظمة، ويعد خلق الالتزام لدى العاملين نحو خدمة العملاء أحد المهام الأساسية لإدارة رأس المال الفكري، وذلك من خلال الاهتمام برأس مال العلاقات الذي يعكس العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها (الفضل، 2009).

## الميزة التنافسية

تعمل المنظمات المعاصرة في الوقت الحاضر على كسب ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط، في ظل بيئة شديدة التنافسية ما بين المنظمات ذات النشاط الواحد، حيث أن كسب هذه الميزة يكون من خلال إضافة قيمة للعميل، وتحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد، مما يؤدي دوراً هاماً في جعل الأصول غير المادية مثل رأس المال الفكري، ميزة

تنافسية من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية ومساعدتهم في اكتشاف مهاراتهم (أبوبكر، 2006).

تعد التنافسية كحقيقة واقعة من أبرز سمات العصر الحديث، والتي تقوم بدورها بتحديد مدى نجاح أو فشل المنظمات، بحيث يتوجب على المنظمات العمل الجاد المستمر لاكتساب المزايا التنافسية والحفاظ عليها لتحسين موقفها السوقي وقدرتها على مواجهة المنافسين لها ضمن نفس النشاط (مزريق وقويدري، 2011).

**مفهوم الميزة التنافسية**

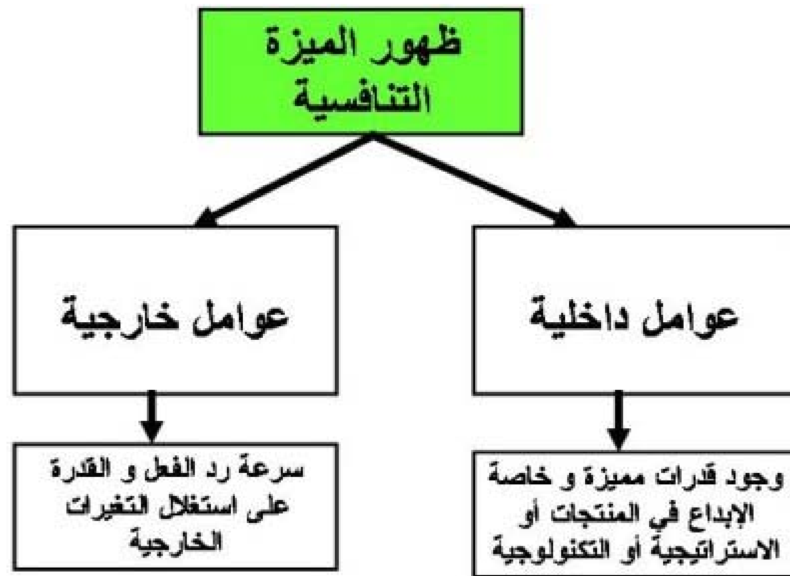
لا يوجد تعريف متفق عليه للميزة التنافسية، وذلك نظراً لاختلافها باختلاف طبيعة القطاع محل الدراسة، إلا أنه يمكن تعريفها بشكل عام بأنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس (صالح، 2009).

إذ أن الميزة التنافسية تتمثل في قدرة الشركة على تقديم منتج أو خدمة يصعب تقليدها من قبل المنافسين، ومن ثم استقطاب أكبر عدد من العملاء وزيادة النصيب السوقي للشركة مقارنة بالمنافسين، وكذلك في تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية تجاه الشركة (عبدالحميد، 2012).

كما أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى، حيث تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين (أبو بكر، 2006).

**عوامل الميزة التنافسية**

قد تستمر الميزة التنافسية لوقت قصير أو تستمر لسنوات عدة، نتيجة مجموعة من العوامل الداخلية أو العوامل الخارجية، كما هو موضح في الشكل رقم (2):




**شكل رقم (2)**

**عوامل نشأة الميزة التنافسية**

المرجع: أبو بكر، مصطفى محمود. الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

**العوامل الخارجية:** تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات، نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، وقد استطاع التاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيره استطاع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق، من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع نتائجها.

**العوامل الداخلية:** هي قدرة المؤسسة على امتلاك الموارد وبناء (أو شراء) قدرات غير متوفره لدى المنافسين الآخرين، فالابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، ولا ينحصر في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية وأسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل.

**إستراتيجيات الميزة التنافسية**

لكي تمتلك المنظمات ميزة تنافسية يمكنها اتباع إحدى الإستراتيجات الثلاث (ثجيل وطبايبية، 2011):

1. **استراتيجية الزيادة في التكلفة:**

تتميز بعض الشركات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين، وتنشأ هذه الميزة من قدرة الشركة على تخفيض تكلفة منتجاتها أو خدماتها مع المحافظة على جودة المنتج.

2. **استراتيجية التمايز:**

تعني تميز الشركة بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات متميزة لها قيمة لدى العملاء وتتفرد به عن المنافسين، أي تستطيع من خلالها العمل على جذب واستقطاب أكبر عدد من العملاء.

3. **إستراتيجية التركيز:**

في هذه الاستراتيجية تركز المؤسسة على شريحة معينة من السوق وتحاول تلبية طلباتهم، وبالتالي والمؤسسة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كلاهما.

**مصادر الميزة التنافسية**

هناك عدة مصادر يمكن أن تمتلك الشركة من خلالها ميزة تنافسية وتتفوق بها، ومنها (ثجيل وطبايبية، 2011):

1. المعرفة: يقصد بها الخبرة والتجارب المتراكمة لدى الأفراد العاملين في الشركة.
2. الابتكار: التحسين المستمر بإدخال الأفكار الجديدة دائماً على المنتج أو الخدمة المقدمة، مما يضمن استمرارية الشركة في التنافس.
3. الوقت: حيث يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في الخدمات ميزة تنافسية كبيرة في الآونة الأخيرة، ويتحقق ذلك من خلال تخفيض زمن دورة تصنيع المنتج، وتخفيض زمن الانتظار الذي يقضيه العميل من وقت طلب المنتج أو الخدمة إلى وقت تلبيتها.

كما يمكن التمييز بين ثلاثة مصادر للميزة التنافسية، كما يلي (أبوبكر، 2006):

**1. التفكير الاستراتيجي:**

تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة.

**2. الإطار الوطني:**

إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى، حيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والممثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

**3. مدخل الموارد:**

يتطلب تجسيد الاستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، حيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد الملموسة والتي تصنف إلى ثلاثة أنواع هي:

1. المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.
2. معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

3. الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق، أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها، بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

**أنواع الميزة التنافسية**

يوجد نوعين للميزة التنافسية، كما يلي (عبدالحميد، 2012):

1. **ميزة التكلفة الأقل:** يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم، بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسؤلون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.
2. **ميزة التميز**: تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى تتم الحيازة على هذه الميزة ويستند إلى عوامل تدعى بالتفرد، والتي نميز من بينها التعلم وآثاره، بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، وإمتلاك التعلم بشكل شامل كفيل أن يؤدي للوصول إلى تميز متواصل.

**معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية**

تتحدد معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية بثلاثه ظروف، هي (صالح، 2009) (عبدالحميد، 2012):

مصدر الميزة: نميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار:

1. **مزايا تنافسية منخفضة:** تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين.
2. **مزايا تنافسية مرتفعة:** تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.
3. **عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:** إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها.
4. **درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:** تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والوفورات الإقتصادية.

**محددات الميزة التنافسية**

تتحدد الميزة التنافسية للمنظمة انطلاقا من بعدين هامين هما (صالح، 2009):

1. حجم الميزة التنافسية: حيث تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتج وهي:

أ- مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، ويعزى ذلك إلى القبول الذي تخص به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

ب- مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن.

ج- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثم انخفاض في الوفرات.

د- مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما، عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد، وباعتبار أنه لا يمكن أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة النشاط فيها.

2. نطاق التنافس: يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي:

أ- القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب- درجة التكامل الأمامي: يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

ج- البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة، ويسمح هذا النطاق تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

د- قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من

شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

تعمل المنظمة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة (عبدالحميد، 2012).

## 2.2 الدراسات السابقة

### أ. الدراسات العربية

**دراسة (البشتاوي وبني طه، 2014) بعنوان أثر رأس المال الفكري في تحسين ربحية شركات الصناعات الدوائية الأردنية.** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري في تحسين ربحية شركات الصناعات الدوائية الأردنية، وتم اختيار أفراد العينة باستخدام طريقة العينة الطبقية، وأعد الباحثان استبانة احتوت على (38) فقرة. وقد تم تحليل البيانات بواسطة الحزمة الإحصائية (SPSS). وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن لرأس المال الفكري ومكوناته الثلاثة الرئيسة (البشري والهيكلي والزبائن) دوراً كبيراً وفعالاً في تحسين ربحية شركات الصناعات الدوائية الأردنية. وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها، ضرورة استثمار الأموال في رأس المال الفكري للحصول على الموارد المعرفية ووضع خطة للمحافظة على رأس المال الفكري من خلال برامج التحفيز المادي والمعنوي وتوفير الأجواء المناسبة لاستقطاب الخبرات والمهارات والكفاءات.

**دراسة تاي (Taie, 2014) بعنوان (The Effect of Intellectual Capital Management on Organizational Competitive Advantage in Egyptian Hospitals)، تأثير إدارة رأس المال الفكري على الميزة التنافسية التنظيمية في المستشفيات المصرية.** هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير إدارة رأس المال الفكري على ميزة تنافسية التنظيمية في المستشفيات المصرية. هذه الدراسة دراسة تحليلية

مستعرضة. وقد أجريت في مستشفيين (مستشفى النزهة الدولي ومستشفى الدمرداش). وتألفت عينة الدراسة من ثلاثة مستويات من الإدارة الممرضات أو الأطباء. (36) من مستشفى النزهة و(70) من مستشفى الدمرداش. أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية مرتفعة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية، كما أن هناك علاقة قوية وإيجابية عالية بشكل ملحوظ بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال على التوالي مع الميزة التنافسية.

**دراسة الزعبي (Al-Zoubi, 2013) بعنوان ( The Impact of Intellectual Capital Intellectual Capital on SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) Analysis among Jordanian Banking Industry: Empirical Study) أثر رأس المال الفكري على تحليل عمليات (القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات) بين الصناعة المصرفية الأردنية "دراسة ميدانية".** هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير مكونات رأس المال الفكري تحليل SWOT في القطاع المصرفي الأردني. تألف مجتمع الدراسة من جميع البنوك المؤسسية الوطنية العاملة في القطاع المصرفي الأردني، وتمثلت عينة الدراسة بمدراء الأفرع، مدراء الإدارات والمشرفين و رؤساء الفرق العاملة في القطاع المصرفي الأردني. وأظهرت النتائج الإحصائية للدراسة أن هناك تأثير لرأس المال الفكري على عمليات تحليل SWOT في القطاع المصرفي الأردني، بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسة أن قيمة β لمكونات رأس المال الفكري ( β = 0.609، P = 0.000) لها دلالة إحصائية عند (P ≤ 0.01).

**دراسة محمد وآخرون (Muhammad, et, al, 2013) بعنوان ( The effect of intellectual capital on organizational performance of the Islamic banking sector in Malaysia) تأثير رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي لقطاع الخدمات المصرفية الإسلامية في ماليزيا**، هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي لقطاع الخدمات المصرفية الإسلامية، حيث أجريت الدراسة على قطاع المصارف الإسلامية العاملة في كوالالمبور ماليزيا. وشارك ما مجموعه 120 فرداً في هذه الدراسة لمعرفة تأثير رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي لقطاع الخدمات المصرفية الإسلامية. واستخدمت ارتباط

بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد لتحديد تأثير رأس المال الفكري على أداء القطاع المصرفي الإسلامي. أظهرت النتائج أن رأس المال الفكري لديها تأثير كبير على أداء القطاع المصرفي الإسلامي في ماليزيا.

**دراسة (عبدالحميد، 2012) بعنوان رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية.** وهدفت هذه الدراسة إلى محاولة تفسير علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية للمنظمات، وذلك من خلال محاولة تفسير علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة وبين الميزة التنافسية لشركة فودافون مصر. واعتمدت الدراسة على قوائم الاستقصاء التي أعدت لهذا الغرض والتي تضم مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بالمتغير المستقل (رأس المال الفكري). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها المحافظة على رأس المال الفكري باعتباره ثروة قيمة تمتلكها المنظمات لأنها تسهم في زيادة قيمتها السوقية، وتعمل على استقطاب وصناعة وتنشيط رأس المال الفكري ودعم استمراريته وتجدده.

**دراسة (القشي، نور وقراقيش، 2012) بعنوان رأس المال الفكري: الأهمية، والقياس، والإفصاح (دراسة فكرية، من وجهات نظر متعدده).** هدفت الدراسة إلى الاطلاع على وجهات النظر المتعدده الخاصة بكل من أهمية وقياس والافصاح عن رأس المال الفكري، وذلك باتباع منهج وصفي فكري، ولتحقيق ذلك الهدف قام الباحثون بالاطلاع على ادبيات رأس المال الفكري، والخوض في وجهات النظر المتعدده، العالمية منها والعربية، والمتمثلة بدراسات حديثة بالموضوع، وقاموا باستخلاص أهم نتائج وجهات النظر وتداولها فكريا والخروج بعدد من النتائج التي يمكن تلخيص أهمها بما يلي: تركيز أهمية رأس المال الفكري على أهمية الانسان بشكل رئيس، وأن جميع وجهات النظر اتفقت على صعوبة قياس هذا النوع من رؤوس الاموال، وقد خرج الباحثون بعدد من التوصيات كان من أهمها دعوة جميع

الجهات الى دعم البحوث المشتركة بين جهات الفقه، وتشجيع المؤسسات على تبنيه كأداة استراتيجية تنافسية.

**دراسة (أبوالغنم، 2012) بعنوان أثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في جدة.** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية بجدة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات وتم توزيع (مئة واربع) إستبانات على مفردات عينة مجتمع الدراسة التي تكونت من العاملين في الوظائف الإشرافية في شركات الصناعات الغذائية والبالغ عددها (سبع) شركات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن تصورات المبحوثين في شركات الصناعات الغذائية لمستوى تنمية رأس المال الفكري ولمستوى فاعلية المديرين جاءت بمستوى منخفض. وجود أثر لأبعاد تنمية رأس المال الفكري (صناعة رأس المال الفكري وتنشيطه والمحافظة عليه، الإهتمام بالزبائن) في فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية بجدة. وأوصت الدراسة بتوجيه عناية الإدارات المبحوثة لضرورة ربط سياسات استقطاب وجذب الموارد البشرية فيها بمعايير الكفاءة، من خلال أنظمة خدمة خاصة بهذه الشركات، وضرورة الاهتمام بالمحافظة على راس المال الفكري من خلال توضيح نظام الخدمة فيها للحقوق والواجبات وفرص التطور.

**دراسة مشرف وأحمد ( Ahmad and Mushraf, 2011) بعنوان ( The relationship between intellectual capital and business performance: an experimental study in the Iraqi industry) العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الأعمال: دراسة تجريبية في الصناعة العراقية.** هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقات بين رأس المال الفكري وأداء الأعمال في الصناعة العراقية، اضافةً إلى التحقيق في ما إذا كان رأس المال الفكري له تأثير مباشر على أداء الأعمال، إعادة النظر في أدبيات الإدارة يكشف أن العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الأعمال لا تزال غامضة، وهذه الدراسة ستحاول ملء الفراغ من وجهة نظر الرأي القائم على الموارد، وقد توصلت الدراس إلى وجود علاقة إيجابية بين رأس المال الفكري (رأس مال العملاء، ورأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي) وأداء

الشركات (الابتكار، ومعدل تطوير منتجات جديدة، ورضا العملاء، والمحافظة على العملاء والتشغيل والتكاليف). وأوصت الدراسة إلى ضرورة إجراء مزيد من البحوث لتأكيد النتيجة في عينة أخرى.

**وأجرى شراباتي وآخرون(Sharabati, et, al, 2010) دراسة بعنوان ( Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector in Jordan)، رأس المال الفكري وأداء الأعمال في القطاع الدوائي في الأردن.** هدفت إلى فحص العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري (البشري والهيكلي والعلائقي) وأداء الأعمال في ضمن قطاع صناعة الأدوية في الأردن. وقد أظهرت نتائج الدراسة العلاقة الإيجابية القوية بين إدارة رأس المال الفكري للشركات المبحوثة وأداء هذه الشركات لأعمالها، كما وخلصت الدراسة إلى أن هنالك علاقة إيجابية قويه بين مكونات رأس المال الفكري (البشري، والهيكلي، والعلائقي) التي تمتلكها هذه الشركات وبين محاور الأداء التنظيمي لها.

**دراسة (الحواجرة، 2010) بعنوان دراسة ارتباط استراتيجيات إستثمار رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسات،** هدفت الدراسة إلى تحليل علاقة ارتباط استراتيجيات الاستثمار في رأس المال المعرفي بالأداء لدى شركات التأمين الأردنية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ترابط قوية بين استراتيجيات الاستثمار في رأس المال المعرفي والأداء التنافسي للشركات المبحوثة، كما توصلت الدراسة إلى أن معظم اتجاهات العلاقة كانت موجبة.

**دراسة (العجلوني والروسان، 2010) بعنوان أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية (دراسة ميدانية).** هدف البحث إلى الوقوف على مدى الاهتمام الذي توليه المصارف الأردنية لموضوع رأس المال الفكري، وذلك من حيث عملية (الصناعة، والاستقطاب، والتنشيط، والمحافظة والاهتمام بالزبـائن)، وعلاقة ذلك بالقدرات الإبداعية لدى العاملين في هذه المصارف، وقد توصلت الدراسـة إلـى أن الاهتمام برأس المال الفكري مازال بحدود متواضعة، وأن هناك تأثيراً إيجابياً لـرأس المـال الفكري (الصناعة، التنشيط والمحافظة) مع

القدرات الإبداعية، وغابت هذه العلاقة الإيجابية لرأس المال الفكري (الاستقطاب، والاهتمام بالزبائن) في تنمية القدرات الإبداعية، وبناء على ذلك أوصى الباحثان بضرورة الاهتمام بالموجودات المعرفية وإعطاء جهود التنمية البشرية بعداً استراتيجياً.

**دراسة (عبد، 2009) بعنوان أثر رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة استطلاعية في جامعة تكريت.** هدفت هذه الدراسة إلى تحليل اثر رأس المال الفكري في تطبيق ادارة الجـودة الشـاملة فـي جامعة تكريت. ولتحقيق هذه الأهداف اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد رأس المال الفكري مجتمعة، وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الفكري فـي إمكانيه تطبيـق إدارة الجودة الشاملة. وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها أنه يجب على المنظمة أن تنظر لرأس مالها الفكري على أنه صلب نشاطها وركيزتها الأساسية.

**وقام (الفضل، 2009) بدراسة تحت عنوان العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة، دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي.** هدفت الدراسة إلى إبراز دور رأس المال الفكري في إنجاز استراتيجيات الزبائن للمنظمة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: دعم أنصار نظام التقويم المعاصر الذين يرون بضرورة التخلي عن أسلوب التحليل المالي في تقويم الأداء، وذلك لعجز هذا الأسلوب عن بيان أهمية الدور للموجودات غير الملموسة في خلق القيمة، ودعمت الدراسة استخدام مقياس معامل القيمة المضافة الفكرية للتعبير عن الأداء الشامل للمنظمة بدلاً من معايير الربحية خاصة في الصناعات المصرفية التي يعتمد بقاؤها ونموها على إستمرار رضا زبائنها الحاليين وكسب زبائن جدد.

**دراسة (صالح، 2009) بعنوان رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات،** هدفت الدراسة إلى إبراز مفهوم وأهمية رأس المال الفكري ودوره في المنظمات، توضيح مفهوم الميزة التنافسية للمنظمة وتحديد مختلف

العوامل المؤثرة عليها، تفسير علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية. ولتحقيق هذه الأهداف أتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن رأس المال الفكري يؤدي دوراً جوهرياً، من جانب آخر فإن اهتمام المنظمات برأس المال الفكري يحقق آثاراً إيجابية في الميزة التنافسية المستدامة، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها أن تنظر المنظمة لرأس مالها الفكري على أنه صاب نشاطها وركيزتها الأساسية، عليها وضع الخطط والبرامج لتنمية واستثمار رأس المال الفكري في إبداع حلول مبتكرة ومنتجات جديدة وخدمات متميزة تحقق مزايا تنافسية أعلى.

**دراسة (عبدالمنعم، 2009) بعنوان رأس المال الفكري وأثره على منشآت الأعمال الصناعية، دراسة حالة شركة الألبسة الجاهزة الأردنية.** وهدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم رأس المال الفكري وأثره في رفع كفاءة وقيمة شركات الأعمال الصناعية الأردنية، وذلك من خلال دراسة حالة شركة الملابس الجاهزة كنموذج للشركات الصناعية الأردنية. وتمثل دراسة هذه الحالة الجانب العملي من البحث، وقد جرت الدراسة من خلال طريقة (المقابلة) المباشرة مع عينة من أعضاء مجلس إدارة الشركة ومن مالكيها بالإضافة إلى مديرها المالي. وأهم ما توصلت اليه الدراسة: وجود غموض لمفهوم واهمية رأس المال الفكري في شركة الألبسة الجاهزة الأردنية وخلط بين هذا المفهوم ومفهوم الملكية الفكرية، وبالتالي وصل الباحث الى إستنتاج عام بشأن فرضية البحث وهو عدم ثبوت صحة الفرضية في الحالة العملية المبحوثة والمتعلقة بأثر رأس المال الفكري على كفاءة الشركة وقيمتها الحقيقية في ظل عدم إدراك مفهوم رأس المال الفكري وأهميته الفائقة بالنسبة لمشاريع الأعمال عموما بما فيها شركة الألبسة الجاهزة الأردنية.

**دراسة (عبده، 2006) بعنوان إدارة راس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال، دراسة ميدانية.** هدفت هذه الدراسة إلى تأصيل مفهوم رأس المال الفكري وتحديد مكوناته الرئيسه والعمل على وجود مجموعة من المؤشرات لقياس رأس المال الفكري. التعرف على مدي دعم الإدارة العليا بالمنظمات الصناعية للابداع والابتكار، التعرف على مدى إدراك العاملين

لأهمية رأس المال الفكري وعناصره. ولتحقيق هذه الأهداف اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: عدم دعم الإدارة العليا للإبداع والابتكار صعوبة تقييم وقياس رأس المال الفكري توجد علاقة معنوية بين إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة حجم الانفاق على انشطة البحوث والابتكار والتطوير. زيادة الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري بالمنظمات. ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية بالمنظمات الصناعية وجعلها أكثر مرونة.

**ب. الدراسات الأجنبية**

**دراسة كاهال وبكشي (Chahal and Bakshi, 2014) بعنوان ( Effect of intellectual capital on competitive advantage and business performance: role of innovation and learning culture) تأثير رأس المال الفكري على الميزة التنافسية وأداء الأعمال: دور الابتكار وتعلم الثقافة.** هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تصورا وإطار نظري متكامل لرأس المال الفكري، وسعت هذه الدراسة إلى بيان دور الابتكار في العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية. واستندت الدراسة على مراجعة نقدية للأدب على أساس رأس المال الفكري، والميزة التنافسية، وأداء الأعمال، والابتكار وثقافة التعلم. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، كما أن رأس المال الفكري يؤثر على أداء الأعمال.

**دراسة جوبراني وآخرون (Ghorbani, et, al, 2014) بعنوان ( A Survey of the Relationship between Social Capital and Intellectual Capital of the Organization, Case Study of the Employees and Lecturers of Azad University of Kermanshah of Iran) دراسة استقصائية على العلاقة بين رأس المال الاجتماعي ورأس المال الفكري للمنظمة (دراسة حالة للعاملين والمحاضرين من جامعة آزاد كرمنشاه الإيرانية)** هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة بين رأس المال الاجتماعي ورأس المال الفكري في جامعة آزاد كرمنشاه. واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين والمحاضرين في جامعة آزاد كرمنشاه وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وبلغت 180 شخصاً.

وأظهرت نتائج تحليل الفرضيات أن هناك ارتباطاً كبيراً وإيجابياً بين جميع أبعاد رأس المال الاجتماعي والفكري.

**دراسة كماليا (Kamalia, 2014) بعنوان ( Studying the Relationship between Transformational Leadership Style and Gain Competitive Advantage, Case Study: Wire and Cable Company at Moghan Located in Shahrood City) دراسة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية واكتساب الميزة التنافسية (دراسة حالة: سلك وشركة الكابلات في موجهان يقع في مدينة شاهرود).** هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التحول أسلوب القيادة واكتساب ميزة تنافسية في شركة موجهان الأسلاك والكابلات في مدينة شاهرود، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد تم اختيار 134 شخصاً من شركة الكابلات من خلال أخذ العينات الطبقية. وأظهرت نتائج الاختبار أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها (الإقناع العقلي، والدافع، التأثير المثالي، والنظر فردي) مع الميزة التنافسية. كما أن القيادة التحويلية فعالة في تحقيق ميزة تنافسية.

**دراسة سيفلاجاثاسان وكسيابو (Sivalogathasan and Xiaobo, 2013) بعنوان ( Innovation Capability for better Performance: Intellectual Capital and Organization Performance of the Apparel Industry in Sri Lanka) القدرة على الابتكار لتحسين الأداء: رأس المال الفكري وأداء منظمة لصناعة الملابس في سريلانكا.** هدفت هذه الدراسة إلى تتبع علاقة تأثير رأس المال الفكري على القدرة على الابتكار والأداء التنظيمي لصناعة الملابس في سريلانكا على المدى الطويل. واعتمدت الطريقة الكمية استخدمت الاستبيانات كأداة بحثية لجمع البيانات باستخدام تقنية بسيطة لأخذ العينات العشوائية. وأظهرت النتائج أن عنصر رأس المال الفكري له علاقة إيجابية هامة مع القدرة على الابتكار والأداء التنظيمي.

**دراسة كومبا وباكاوا (Khomba and Bakuwa, 2013) بعنوان ( Value of Intellectual Capital on Corporate Performance: An African experience) قيمة رأس المال الفكري على الأداء المؤسسي: التجربة الأفريقية.** هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على البنى الفكرية من أجل التوصل إلى فهم كامل

ديناميكياتها ضمن الإطار الأفريقي. واستخدمت الدراسة الإستبانة كأداة للدراسة. وتم تحليل البيانات من خلال استخدام التحليل المتعدد التدريجي. وأظهرت النتائج أن بعض الشركات تدرك أهمية وضرورة رأس المال الفكري الذي يجلب الابتكار والربحية. كما أن العديد من المديرين في أفريقيا ما زالوا يميلون إلى وضع الكثير من التركيز على المصادر الأربعة الأخرى غير رأس المال الفكري. وبالتالي، فإن الاعتراف برأس المال الفكري لا يزال في المرحلة الإنتقالية بين العديد من المنظمات في أفريقيا.

**دراسة سلمنينزهاد ودانشيفار (Salmaninezhad and Daneshvar, 2012) بعنوان (Relationship Analysis between Intellectual Capital and Knowledge Management, Case study: Tehran Science & Technology Park) تحليل العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة (دراسة حالة: واحة العلوم والتكنولوجيا في طهران).** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آثار أبعاد رأس المال الفكري على نجاح إدارة المعرفة. واستخدمت الدراسة منهج المسح الشامل، من خلال توزيع استبيانين بين 27 مدير للمنظمات في مجال العلوم في طهران وواحة التكنولوجيا، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين رأس المال الفكري بكل أبعاده وإدارة المعرفة، ولكنها ليست علاقة هامة، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن تعزيز الثقافة، والاتصالات، والعمليات وأهداف المنظمات، يمكن أن يحسن مهارات إدارة المعرفة.

**دراسة جورباني وآخرون (Ghorbani, et, al, 2012) بعنوان (Study of the relationship between intellectual capital management and organizational innovation in the banks) دراسة العلاقة بين إدارة رأس المال الفكري والابتكار التنظيمي في البنوك.** هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة رأس المال الفكري والابتكار التنظيمي في فروع بنك ميلي في إيران بين عامي 2010 و 2011. إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من 155 موظفاً من موظفي البنك في عام 2011، وتم أخذ العينات عشوائياً. واستخدمت استبيانين كأدوات للدراسة. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة بين إدارة رأس المال الفكري والابتكار التنظيمي، وهناك أيضاً علاقة بين رأس

المال العلائقية، ورأس المال التنظيمي ورأس المال البشري مع إدارة رأس المال الفكري.

**أجرى إنجار** (**Ahangar, 2011**) دراسة بعنوان (**The relationship between intellectual capital and financial performance Empirical Study on the Iranian company**) **العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء المالي، دراسة تطبيقية على الشركة الإيرانية.** هدفت إلى فحص القيمة الفكرية المضافة وأثرها على أداء الشركة، استناداً إلى مقاييس الأداء المالية مثل الربحية، الإنتاجية والنمو في المبيعات. وأكدت النتائج التجريبية للدراسة على وجود علاقة ارتباط بين رأس المال الفكري وأداء الشركة (الربحية والإنتاجية ونمو المبيعات)، مع تفوق ملحوظ لتأثير رأس المال الفكري على إنتاجية الأفراد. كما وارتأت الدارسة تحسين معدل نمو المبيعات وانتاجيه الموظف من خلال زيادة إستثمار الشركة في رأسمالها البشري، وفشلت الدراسة في إيجاد رابطة قوية بين رأس المال الهيكلي كأحد مكونات رأس المال الفكري وبين أداء الشركة.

**وأجرى بوهاكا** (**Puhakka, 2010**) دراسة بعنوان (**Diversity and flexibility of the use of intellectual capital in the discovery of opportunities initiative**)، **تنوع ومرونة استخدام رأس المال الفكري في اكتشاف فرص المبادرة.** هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين ما يمتلكه أصحاب المشاريع من رأس مال فكري وبين الاستراتيجيات التي يستخدمونها في اكتشاف فرص الأعمال الناجحة، وتبين من نتائج الدراسة امتلاك اصحاب المشاريع خبرة إدارية تمكنهم من معرفة الإتجاهات، فضلاً عن ذلك فان مدراء الشركات يعتمدون على المستقبلية المختلفة التي تواجه أعمالهم، معرفتهم وابداعاتهم في تقليص الفجوة الحاصلة في الساحة التنافسية وتمكينهم من التنبؤ بشكل مسبق بالفرص التي تساعدهم على تقليص هذه الفجوة.

**ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

لقد تناولت الدراسات السابقة المواضيع ذات العلاقة رأس المال الفكري أو الميزة التنافسية، وقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بشكل كبير مما ساهم في إغناء موضوع الدراسة الحالية، سواء كان ذلك في مراحل تعريف

المتغيرات وتحديد مشكلة الدراسة وتطوير أداة الدراسة، إلا أن هناك أوجه شبه واختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

وبالنسبة لأوجه الشبه فمنها إن هذه الدراسة مثل جميع الدراسات السابقة تناولت موضوعي رأس المال الفكري والميزة التنافسية كمتغيرات للدراسة، على الرغم أن بعض الدراسات السابقة تناولت هذه المتغيرات بشكل منفصل.

أما أوجه الاختلاف التي جعلت هذه الدراسة تمتاز عن الدراسات الأخرى فيمكن إيجازها على النحو الآتي:

1- تناولت بعض الدراسات السابقة رأس المال الفكري وأثره متغيرات متعددة، مثل متغير أداء الأعمال في دراسة (Sharabati, et, al, 2010)، أو فرص المبادرة في دراسة (Puhakka, 2010)، أو على إدارة الجودة الشاملة في دراسة (عبد، 2009)، أما هذه الدراسة فقد تناولت موضوع رأسل المال الفكري وأثره في في تحقيق الميزة التنافسية وهذا ما ميزها عن بعض الدراسات السابقة.

2- تميزت أيضا هذه الدراسة باختلاف مجتمع الدراسة حيث ستطبق على الشركات الصناعية الأردنية، على عكس الدراسات السابقة والتي طبقت على مجتمعات مختلفة، مثل دراسة (Muhammad, et, al, 2010) والتي طبقت على القطاع المصرفي، ودراسة (الحواجرة، 2010) والتي طبقت على شركات التأمين الأردنية.

## الفصل الثالث

## المنهجية وا لتصميم

### 1.3 أسلوب الدراسة

إعتمدت الدراسة على المنهج أ)الوصفي التحليلي، والذي سيعنى بالأدب النظري ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية وذلك في الكتب أو الدوريات العلمية، والآخر ب) منهج البحث الميداني التحليلي وذلك من خلال إعداد قوائم الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات.

### 2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع شركات صناعة المعادن والمواد الكيميائية المدرجة في بورصة عمان بتاريخ (2014\7\15) والبالغ عددها (15) شركة، لتطبيق هذه الدراسة وذلك للأهمية البالغة لهذا القطاع، والتي تبرز من خلال:

1) تقديم القطاع لمنتجات متنوعة ومتعددة الاستعمالات وتدخل في مجالات عديدة مثل الإنشاءات وعمليات التصنيع ومعالجة المعادن ومنتجات التعقيم والتطهير ومستحضرات التجميل على تنوعها، كما يقدم هذا القطاع الحيوي الهام العديد من مدخلات الإنتاج للصناعات الأخرى من مواد أولية ومواد معالجة.
2) أكبر القطاعات الصناعية من حيث حجم الصادرات والذي بلغ 4.780 مليون دينار في العام 2011 (مديرية التنمية الصناعية، 2012).
3) يقدم منتجات ذات جودة عالية حيث إستطاعت الدخول للعديد من الأسواق الإقليمية والدولية لمطابقتها للمواصفات العالمية.

### 3.3 عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على (620) موظف تم اختيارهم عشوائياً، كما هو موضح في الجدول رقم (1):

جدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة

| اسم الشركة | رأس المال | سنة التأسيس | عدد العاملين | عدد العينة المختارة | نسبتها من العدد الكلي |
|---|---|---|---|---|---|
| شركة البوتاس العربية | 83.4 مليون دينار | 1956 | 290 | 145 | %25 |
| شركة مناجم الفوسفات | 75 مليون دينار | 1949 | 330 | 165 | %25 |

والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها الديموغرافية:

**جدول(2)**

**توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيراتها**

| المتغير | فئات المتغير | العدد | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| | ذكور | 273 | 89.5 |
| الجنس | إناث | 32 | 10.5 |
| | **الكلي** | **305** | **100.0** |
| | 30 سنة واقل | 28 | 9.2 |
| | 31- 40 سنة | 136 | 44.6 |
| العمر | 41- 50 سنة | 122 | 40.0 |
| | أكبر من 50 | 19 | 6.2 |
| | **الكلي** | **305** | **100.0** |
| | ثانوية عامة | 49 | 16.1 |
| | متوسط | 86 | 28.2 |
| المؤهل التعليمي | بكالوريوس | 142 | 46.6 |
| | دراسات عليا | 28 | 9.2 |
| | **الكلي** | **305** | **100.0** |
| المستوى الوظيفي | مدير دائرة | 73 | 23.9 |
| | رئيس قسم | 232 | 76.1 |
| | **الكلي** | **305** | **100.0** |
| | من 10-15 سنة | 101 | 33.1 |
| الخبرة | من 16- 20 سنوات | 131 | 43.0 |
| | 21 سنة أو أكثر | 73 | 23.9 |
| | **الكلي** | **305** | **100.0** |

يلاحظ من الجدول (2) فيما يتعلق بمتغير المؤهل التعليمي أن أعلى نسبة كانت لصالح العاملين الحاصلين على درجة البكالوريوس حيث بلغت (46.6%) يليها نسبة العاملين الحاصلين على درجة دبلوم متوسط إذ بلغت (28.2%)، يليها نسبة العاملين الحاصلين على درجة الثانوية العامة والتي بلغت (16.1%)، وأخيراً جاءت نسبة العاملين الحاصلين على درجة الدراسات العليا والتي بلغت (9.2%). وتعزى هذه النتيجة إلى طبيعة الأعمال التي يقوم بها العاملون في الشركات الصناعية، لما تحتاجه من مهارات وقدرات والذي يتطلب وجود كوادر بشرية ذات تأهيل علمي مناسب.

وبالنسبة لمتغير العمر فقد شكل العاملين الذين تراوحت أعمارهم بين (31-40) سنة أعلى نسبة والتي بلغت (44.6%)، يليهم العاملين الذين تراوحت أعمارهم بين (41-50) سنة والتي بلغت نسبتهم (40.0%)، يليهم العاملين الذين تراوحت أعمارهم (30 سنة فأقل) إذ بلغت نسبتهم (9.2%)، وأخيراً العاملين الذين تجاوزوا عمرهم (50) سنة حيث بلغت نسبتهم (6.2%). ويعزى ذلك إلى إستمرار العاملين في الشركات الصناعية بالعمل، وعدم ترك العمل في سن مبكرة، بل إنهم يستمرون لحين التقاعد.

أما بالنسبة لمتغير النوع الإجتماعي فقد شكل الذكور النسبة الأعلى والتي بلغت (89.5%)، بينما شكلت الإناث نسبة بلغت (10.5%). ويعزى ذلك إلى طبيعة الأعمال في الشركات الصناعية الأردنية والتي تتطلب مجهودات عالية سواء كانت ذهنية أو جسدية، ولفترات زمنية طويلة لذلك نلاحظ تميزها بإرتفاع نسبة الذكور عن الإناث.

أما بالنسبة لمتغير الخبرة فقد شكل العاملين الذين تتراوح خبرتهم بين (16-20) سنوات ما نسبته (43.0%)، يليهم العاملين الذين خبرتهم بين (10-15) بنسبة (33.1%)، وأخيراً العاملين الذين خبرتهم (21 سنة فأكثر) بنسبة (23.9%). ويعزى ذلك إلى أن غالبية الأفراد من أصحاب الخبرة المتوسطة والكفاءة الجيدة والتي تعد ملائمة لطبيعة العمل بالشركات الصناعية في الأردن.

أما بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي فقد شكل رؤوساء الأقسام النسبة الأكبر والتي بلغت (232) موظف وبنسبة (76.1%)، يليهم مدراء الدوائر والذين شكلو ما نسبته (23.9%) أي بنحو (73) موظف.

### 4.3 أداة الدراسة

تم تطوير استبانة معتمداً على مقياس ليكرت الخماسي (Likert) المكون من خمسة اختيارات تتراوح ما بين موافق تماماً ولا أوافق أبداً بوزن نسبي (5-1)، وقسمت الاستبانة إلى مجموعتين رئيستين، تختص الأولى بالبيانات الشخصية للمبحوثين، والثانية بصلب موضوع البحث وتضم مجموعة من الفقرات التي تتعلق بثلاثة محاور أساسية للمتغير المستقل (رأس المال الفكري) هي:

إستقطاب رأس المال الفكري، وتنشيط رأس المال الفكري، والاهتمام بالعملاء.

كما ستتضمن عدد من الفقرات التي تغطي المتغير التابع (الميزة التنافسية) وهي: الكلفة، والجودة، والمرونة، والإبداع، كم هو موضح في الجدول التالي:

جدول (3)

أسئلة الدراسة وتوزيعها على متغيرات الدراسة المستقل والتابع

| المتغير | الأبعاد | أسئلة الدراسة | عدد أسئلة الدراسة |
|---|---|---|---|
| رأس المال الفكري | إستقطاب رأس المال الفكري | (2-1) | 2 |
| | تنشيط رأس المال الفكري | (6-3) | 4 |
| | الإهتمام بالعملاء | (14-7) | 8 |
| | **المجموع** | **(14-1)** | **14** |
| الميزة التنافسية | الكلفة | (17-15) | 3 |
| | الجودة | (25-18) | 8 |
| | المرونة | (27-26) | 2 |
| | الإبداع | (33-28) | 6 |
| | **المجموع** | **(33-15)** | **33** |

وتم توزيع هذه الاستبانات على مفردات العينة في الشركات محل الدراسة.

**5.3 صدق الأداة.**

تم عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (9) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الأردنية، طُلب إليهم إبداء رأيهم حول مدى الملائمة لمجال الدراسة، ومدى الانتماء للفقرات التي تندرج تحتها، ومدى وضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية، وإضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسباً، وقد تم التقيد بملاحظات المحكمين حيث تم استبعاد وإضافة وتعديل الفقرات التي طلبها المحكمين حتى ظهرت الاستبانة بصورتها الحالية لخدمة أغراض الدراسة.

**6.3 ثبات الأداة**

تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعادها، وكانت قيم معامل الثبات مرتفعة وتدل على الثبات والاتساق بين فقرات الأداة، ويبين الجدول التالي رقم (4) قيم معامل الثبات.

**الجدول رقم ( 4 )**

**قيمة معامل كرونباخ ألفا للإتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة**

| المتغير | البعد | الفقرات | كرونباخ الفا |
|---|---|---|---|
| المتغير المستقل رأس المال الفكري | إستقطاب رأس المال الفكري | 2-1 | 0.76 |
| | تنشيط رأس المال الفكري | 6-3 | 0.70 |
| المتغير التابع الميزة التنافسية | الإهتمام بالعملاء | 14-7 | 0.75 |
| | الجودة | 22-15 | 0.73 |
| | الكلفة | 25-23 | 0.74 |
| | المرونة | 27-26 | 0.76 |
| | الإبداع | 33-28 | 0.74 |

تظهر البيانات في الجدول رقم (4) أن معاملات ثبات أبعاد متغير رأس المال الفكري قد تراوحت بين (0.70- 0.76)، وفيما يتعلق بالميزة التنافسية فقد تراوحت معاملات الثبات بين (0.73- 0.76)، وتعتبر مثل هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

### 7.3 الأساليب الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فَرضِـياتها تـم اسـتخدام أسـاليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعيـة (Statistical package For Social Sciences) (Spss.17)

1- مقاييس الإحصاء الوصفي(Descriptive statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً.
2- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقلّ، على المتغير التابع.
3- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلّة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
4- اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory)(VIF) واختبار التباين المسموح(Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلّة.
5- اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيـع الطبيعي (Normal Distributions).
6- معامل كرونباخ الفا (Cronbach's alpha) للتحقق من ثبات أدوات الدراسة.
7- تحليل التباين المتعدد (Multiple Anova) للكشف عن الفروقات في تقـديرات المبحوثين لرأس المال الفكري، والميزة التنافسية وفقا للمتغيرات الديمغرافية.

# الفصل الرابع

# عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضا مفصلاً لنتائج الدراسة في ضوء اسئلتها وفرضياتها المطروحة والتي هدفت الكشف عن أثر رأس المال الفكري على الميزة التنافسية في منظمات الأعمال دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية، كما يتضمن مناقشة لنتائج الدراسة وتفسيرها وفقاً لتسلسل أسئلتها وفرضياتها، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدريج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي:

| غير موافق تماما | غير موافق | موافق بدرجة قليلة | موافق | موافق تماما |
|---|---|---|---|---|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

| مرتفع | متوسط | منخفض |
|---|---|---|
| 3.66 فأكثر | 2.33-3.65 | 2.32 فما دون |

وبناء على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من أو يساوي (3.66) فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي(بين من 2.33-3.65) فإن مستوى التصورات متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.32 فما دون) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

وفيما يلي عرضا تفصيلياً لنتائج الدراسة ومناقشتها:

## 1.4 عرض النتائج :

**الإجابة عن أسئلة الدراسة:**

**للإجابة عن السؤال الأول والذي نصه:**

**"ما هي تصورات المبحوثين لرأس المال الفكري وكل بعد من أبعاده في الشركات الصناعية الأردنية ؟"**

وللإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحـسابية والانحرافـات المعيارية، لتصورات مفردات عينة الدراسة وذلك على مستوى كل بعد والبعد الكلي لرأس المال الفكري والجدول (5) يوضح نتائج ذلك:

**جدول رقم (5)**

**الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مفردات عينة الدراسة نحو رأس المال الفكري**

| الرتبة | الابعاد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي |
|---|---|---|---|---|
| 1 | الإهتمام بالعملاء | 4.07 | 0.59 | مرتفع |
| 2 | إستقطاب رأس المال | 3.93 | 0.78 | مرتفع |
| 3 | تنشيط رأس المال | 3.77 | 0.75 | مرتفع |
| - | الكلي | 3.96 | 0.55 | مرتفع |

يبين الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لتصورات مفردات عينة الدراسة ككل، جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري(0.55)، كما جاءت التصورات على مستوى الأبعاد أيضاً بدرجة مرتفعة محتلاً بعد الاهتمام بالعملاء المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بالـغ (4.07)، يلي ذلك بعد استقطاب رأس المال، بمتوسط حسابي بالـغ (3.93)، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بعد تنشيط رأس المال، بمتوسط حسابي بالـغ (3.77). وفيما يلي عرضاً تفصيلياً على مستوى كل بعد من هذه الابعاد:

## 1- بعد الإهتمام بالعملاء:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مفردات عينة الدراسة لبعد الإهتمام بالعملاء

| رقم الفقرة | الرتبة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 7 | 5 | تولي الشركة اهتماماً كبيراً للأفكار التي يقترحها العاملون المتميزون. | 4.04 | 1.01 | مرتفع |
| 8 | 8 | تعمل الشركة على توثيق المعلومات الخاصة بالعملاء. | 3.91 | 0.98 | مرتفع |
| 9 | 6 | تمتلك الشركة نظام معلومات الكتروني لتقليل الفجوة بين الشركة والعميل. | 3.99 | 1.05 | مرتفع |
| 10 | 1 | تهتم الشركة بالاحتفاظ بعملائها. | 4.37 | 0.89 | مرتفع |
| 11 | 3 | تجري الشركة استطلاعات دورية للسوق للتعرف على آراء الزبائن ورغباتهم. | 4.10 | 0.95 | مرتفع |
| 12 | 2 | تأخذ الشركة مقترحات الزبائن بعين الاعتبار عند تصميم منتجات جديدة. | 4.13 | 0.91 | مرتفع |
| 13 | 4 | تسعى الشركة باستمرار نحو تحقيق زيادة عدد زبائنها الجدد. | 4.08 | 0.98 | مرتفع |
| 14 | 7 | تمتلك الشركة أكبر عدد من العملاء ذوي الولاء لها عن باقي الشركات المنافسة. | 3.94 | 0.99 | مرتفع |
| - | - | الكلي | 4.07 | 0.59 | مرتفع |

يظهر من الجدول رقم(6) أن المتوسط العام لتصورات مفردات عينة الدراسة لبعد الاهتمام بالعملاء جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.07) وانحراف معياري(0.59)، وقد احتلّت الفقرة رقم(10) " تهتم الشركة بالاحتفاظ بعملائها " المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (4.37) وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم(8) " تعمل الشركة على توثيق المعلومات الخاصة بالعملاء "في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.91) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة.

## 2 - بعد استقطاب رأس المال:

**جدول (7)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مفردات عينة الدراسة لبعد استقطاب رأس المال**

| رقم الفقرة | الرتبة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 1 | تعمل الشركة على استقطاب العناصر البشرية. | 4.11 | 1.08 | مرتفع |
| 2 | 2 | توفر الشركة سياسات تنمي القدرات المعرفية والفكرية للعاملين. | 3.76 | 0.98 | مرتفع |
| - | - | الكلي | 3.93 | 0.78 | مرتفع |

يظهر من الجدول رقم(7) أن المتوسط العام لتصورات مفردات عينة الدراسة لبعد استقطاب رأس المال جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري(0.78)، وقد احتلّت الفقرة رقم(1) "تعمل الشركة على استقطاب العناصر البشرية" المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (4.11) وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم(2) "توفر الشركة سياسات تنمي القدرات المعرفية والفكرية للعاملين" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة.

### 3- بعد تنشيط رأس المال:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مفردات عينة الدراسة لبعد تنشيط رأس المال

| رقم الفقرة | الرتبة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 1 | تراعي الشركة قدرة الموظف على الأداء عند توزيع المهام. | 3.86 | 0.98 | مرتفع |
| 4 | 2 | تحافظ الشركة على مكانة للموظفين ذوي القدرات المتميزة أينما كانت مواقعهم الوظيفية. | 3.81 | 1.06 | مرتفع |
| 5 | 4 | تشجع الشركة على إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية. | 3.69 | 1.06 | مرتفع |
| 6 | 3 | تولي الشركة اهتماماً خاصاً بالموظف الذي يبتعد عن الروتين في تنفيذ الأعمال. | 3.71 | 1.04 | مرتفع |
| - | - | الكلي | 3.77 | 0.75 | مرتفع |

يظهر من الجدول رقم(8) أن المتوسط العام لتصورات مفردات عينة الدراسة لبعد تنشيط رأس المال جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.77) وانحراف معياري(0.75)، وقد احتلّت الفقرة رقم(3) " تراعي الشركة قدرة الموظف على الأداء عند توزيع المهام" المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.86) وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم(5) "تشجع الشركة على إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.69) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة.

**للاجابة عن السؤال الثاني والذي نصه:**

**"ما هي تصورات المبحوثين للميزة التنافسية وكل بعد من أبعادها في الشركات الصناعية الأردنية ؟"**

وللإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحـسابية والانحرافـات المعيارية، لتصورات مفردات عينة الدراسة وذلك على مستوى كل بعد والبعد الكلي للميزة التنافسية والجدول (9) يوضح نتائج ذلك:

**جدول رقم (9)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مفردات عينة الدراسة نحو الميزة التنافسية**

| الرتبة | الابعاد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---|---|---|---|---|
| 1 | الكلفة | 3.90 | 0.70 | مرتفع |
| 1 | الجودة | 3.88 | 0.60 | مرتفع |
| 2 | الإبداع | 3.76 | 0.61 | مرتفع |
| 3 | المرونة | 3.75 | 0.85 | مرتفع |
| - | الكلي | 3.83 | 0.54 | مرتفع |

يبين الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية لتصورات مفردات عينة الدراسة للميزة التنافسية ككل، جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري(0.54)، كما جاءت التصورات على مستوى الأبعاد على النحو التالي: بعد الكلفة في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي لكل منهما بالـغ (3.90)، يلي ذلك بعد الجودة، بمتوسط حسابي بالـغ (3.88)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد الإبداع، بمتوسط حسابي بالـغ (3.76)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بعد المرونة بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وبدرجة موافقة مرتفعة ايضاً. وفيما يلي عرضا تفصيليا على مستوى كل بعد من هذه الابعاد:

**4- بعد الكلفة:**

**جدول (10)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مفردات عينة الدراسة لبعد الكلفة**

| رقم الفقرة | الرتبة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 15 | 1 | تخصص الشركة جزءاً من مواردها المالية للإنفاق على خدمات مابعد البيع المقدمة للزبائن. | 4.10 | 0.92 | مرتفع |
| 16 | 2 | تستحوذ الشركة على الحصة السوقية الكبرى مقارنة بمنافسيها. | 3.82 | 0.99 | مرتفع |
| 17 | 3 | تسهم نظم المعلومات المستخدمة في الشركة في خفض تكاليف العمليات والخدمات. | 3.79 | 0.99 | مرتفع |
| - | - | الكلي | 3.90 | 0.70 | مرتفع |

يظهر من الجدول رقم(10) أن المتوسط العام لتصورات مفردات عينة الدراسة لبعد الكلفة جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.90) وإنحراف معياري(0.70)، وقد احتلّت الفقرة رقم(15) " تخصص الشركة جزءاً من مواردها المالية للأنفاق على خدمات مابعد البيع المقدمة للزبائن" المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (4.10) وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم(17) "تسهم نظام المعلومات المستخدمة في الشركة في خفض تكاليف العمليات والخدمات" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة أيضاً.

**5- بعد الجودة:**

**جدول (11)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مفردات عينة الدراسة لبعد الجودة**

| رقم الفقرة | الرتبة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 18 | 2 | تمتلك الشركة نظام معلومات للموارد البشرية يمتاز: بالدقة يميزها عن الشركات المنافسة. | 3.93 | 1.06 | مرتفع |
| 19 | 3 | تمتلك الشركة شبكة تكنولوجيا معلومات الموارد البشرية تمكنها من تنفيذ خططها وبرامجها الخاصة بالموارد البشرية بكفاءة وفاعلية. | 3.90 | 1.00 | مرتفع |
| 20 | 1 | الشركة لديها القدرة على تقديم خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها. | 3.94 | 0.99 | مرتفع |
| 21 | 3 | يقدم موظفو الشركة الخدمات بالشكل المطلوب. | 3.90 | 0.94 | مرتفع |
| 22 | 5 | ينجز موظفو الشركة الخدمات للزبائن في الوقت المحدد. | 3.83 | 1.06 | مرتفع |
| 23 | 6 | توفر الشركة مراكز تقييم خدمات منتشرة في جميع مدن المملكة الأردنية الهاشمية. | 3.81 | 0.98 | مرتفع |
| 24 | 4 | تسعى الشركة بشكل دائم لتطبيق التقنيات الحديثة. | 3.85 | 1.03 | مرتفع |
| 25 | 4 | تهتم الشركة بتطوير تشكيلة من الخدمات المقدمة للزبائن. | 3.85 | 1.06 | مرتفع |
| - | - | الكلي | 3.88 | 0.60 | مرتفع |

يظهر من الجدول رقم(11) أن المتوسط العام لتصورات مفردات عينة الدراسة لبعد الجودة جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري(0.60)، وقد احتلّت الفقرة رقم(20) "الشركة لديها القدرة على تقديم خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها" المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.94) وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم(23) "توفر الشركة مراكز تقييم خدمات منتشرة في جميع مدن المملكة الأردنية الهاشمية" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة أيضاً.

### 6- بعد الإبداع:

**جدول (12)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مفردات عينة الدراسة لبعد الإبداع**

| رقم الفقرة | الرتبة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 26 | 3 | تشجع الشركة روح الإبداع لدى العاملين. | 3.77 | 1.04 | مرتفع |
| 27 | 5 | تستخدم الشركة أساليب عملية لإيجاد الأفكار الجديدة كأسلوب العصف الذهني. | 3.70 | 1.04 | مرتفع |
| 28 | 4 | تتيح سياسات العمل في الشركة حرية أكبر للعاملين للإبتكار. | 3.71 | 1.05 | مرتفع |
| 29 | 2 | تحتوي مهام العمل في الشركة على شيء من التحدي يعزز الإبداع لدى العاملين. | 3.78 | 1.00 | مرتفع |
| 30 | 1 | يسعى العاملون لإيجاد طرق جديدة ومبتكرة في العمل. | 3.94 | 0.97 | مرتفع |
| 31 | 6 | تتبنى الشركة إدخال الأفكار الإبتكارية التي يقدمها الموظفون. | 3.66 | 1.03 | متوسط |
| - | - | الكلي | 3.76 | 0.61 | مرتفع |

يظهر من الجدول رقم(12) أن المتوسط العام لتصورات مفردات عينة الدراسة لبعد الإبداع جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.76) وإنحراف معياري(0.61)، وقد احتلّت الفقرة رقم(30) "يسعى العاملون لإيجاد طرق جديدة ومبتكرة في العمل" المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.94) وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم(31) "تتبنى الشركة إدخال الأفكار الإبتكارية

التي يقدمها الموظفون" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة.

**7- بعد المرونة:**

**جدول (13)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مفردات عينة الدراسة لبعد المرونة**

| رقم الفقرة | الرتبة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 32 | 2 | تعمل اداره الشركة على مناقشة قواعد وإجراءات العمل مع العاملين بشكل دوري. | 3.72 | 1.05 | مرتفع |
| 33 | 1 | تسهم نظم المعلومات الإدارية في الشركة في زيادة التنسيق بين الوحدات داخل الشركة. | 3.78 | 1.06 | مرتفع |
| - | - | الكلي | 3.75 | 0.85 | مرتفع |

يظهر من الجدول رقم(13) أن المتوسط العام لتصورات مفردات عينة الدراسة لبعد المرونة جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري(0.85)، وقد احتلّت الفقرة رقم(33) "تسهم نظم المعلومات الإدارية في الشركة في زيادة التنسيق بين الوحدات داخل الشركة" المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.78) وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم(32) "تعمل اداره الشركة على مناقشة قواعد وإجراءات العمل مع العاملين بشكل دوري" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.72) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة ايضاً.

**للإجابة عن السؤال الثالث والذي نصه:**

"هل هنالك علاقـة ارتباطيـه ذات دلالـة إحـصائية عنـد مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد رأس المال الفكري وأبعاد الميزة التنافسية؟"

للاجابة عن هذا التساؤل قام الباحث باستخراج معامل ارتباط بيرسون بين التماثل رأس المال الفكري (إستقطاب رأس المال، وتنشيط رأس المال، والاهتمام بالعملاء) والميزة التنافسية بأبعادها (الكلفة، والجودة، والإبداع، والمرونة) والجدول رقم ( 14) يوضح نتائج ذلك.

**جدول (14)**

**يوضح مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين رأس المال الفكري وكلّ بعد من أبعادها والميزة التنافسية، على المستوى الكّلي والبعدي المنفرد.**

| الأبعاد المستقلة | الكلفة | الجودة | الإبداع | المرونة | الكلي |
|---|---|---|---|---|---|
| | الأبعاد التابعة | | | | |
| استقطاب رأس المال | 0.341** | 0.493** | 0.488** | 0.282** | 0.523** |
| تنشيط رأس المال | 0.495** | 0.549** | 0.638** | 0.389** | 0.653** |
| الاهتمام بالعملاء | 0.587** | 0.695** | 0.512** | 0.400** | 0.696** |
| الكلي | 0.621** | 0.739** | 0.661** | 0.453** | 0.787** |

يتضح من الجدول رقم (14)، بأن جميع العلاقات الارتباطية دالّة إحصائياً، وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة والممثلة بـرأس المال الفكري، والميزة التنافسية كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى البعد الواحد، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين رأس المال الفكري والميزة التافسية ككل (0.787) وهي قيمة إيجابية تؤكد دور رأس المال الفكري، في الميزة التافسية لدى مفردات عينة الدراسة، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (الجودة) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية(0.739) في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة في البعد التابع(المرونة) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية(0.453).

### 2.4 اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، حيث تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF)( Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح(Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين(VIF) للقيمة(10) وقيمة

اختبار التباين المسموح(Tolerance) أكبر من(0.05) وتم أيضاً التأكـد مـن إتبـاع البيانــات للتوزيــع الطبيعــي(Normal Distribuation) باحتــساب معامــل الالتواء(Skewness) مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقترب من(0). والجدول رقم(15) يبين نتائج هذه الاختبارات.

**الجدول (15)**

**إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء**

| أبعاد المتغير المستقل | معامل تقييم التباين | التباين المسموح به | معامل الإلتواء |
|---|---|---|---|
| إستقطاب رأس المال | 1.642 | .609 | 0.372 |
| تنشيط رأس المال | 1.681 | .596 | -1.702 |
| الإهتمام بالعملاء | 1.369 | .731 | -1.673 |

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين(VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين(1.369 -1.681)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين(0.596 -0.731)، وهي أكبر من(0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة(Multicollinearity)، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم تقترب من القيمة(0) يعني أقل من (1) لذاك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، كما تم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية منفرده والجدول رقم (16) يوضح نتائج ذلك.

**جدول (16)**

**نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.**

| أبعاد المتغير التابع | المصدر | معامل التحديد $R^2$ | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى دلالة F |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الكلفة | الانحدار | 0.407 | 61.603 | 20.534 | 68.895 | 0.00** |
| | الخطأ | | 89.714 | .298 | | |
| الجودة | الانحدار | 0.554 | 61.405 | 20.468 | 124.423 | 0.00** |
| | الخطأ | | 49.516 | .165 | | |
| الإبداع | الانحدار | 0.470 | 54.247 | 18.082 | 89.044 | 0.00** |
| | الخطأ | | 61.124 | .203 | | |
| المرونة | الانحدار | 0.211 | 47.125 | 15.708 | 26.874 | 0.00** |
| | الخطأ | | 175.938 | .585 | | |
| الميزة التنافسية ككل | الانحدار | 0.540 | 55.100 | 18.698 | 66.587 | 0.00** |
| | الخطأ | | 71.674 | .312 | | |

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يوضح الجدول رقم (16) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، بدلالة قيمة(F) المحسوبة ومستوى الدلالة المرافقة لها عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$ )، حيث إن رأس المال الفكري ككل تفسر(54.0%) من التباين في المتغير التابع الكلي(الميزة التنافسية)، كما تُفسر أيضاً(40.7%) من التباين في بعد(الكلفة)، وتُفسر أيضاً(55.4%) من التباين في بعد(الجودة)، وتفسر (47.0%) من التباين في بعد(الإبداع)، كما تُفسر أيضاً(21.1%) من التباين في بعد (المرونة)، وجميع ذلك يؤكد أثر رأس المال الفكري في تفسير الأبعاد التابعة للميزة التنافسية، وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

**الفَرَضِية الرئيسة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال الفكري بأبعاده (استقطاب رأس المال الفكري، وتنشيط رأس المال الفكري واهتمام بالعملاء) والميزة التنافسية بأبعادها (الكلفة، والجودة، والمرونة والإبداع) في الشركات الصناعية الأردنية.**

**جدول رقم (17)**

**نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل رأس المال الفكري في الميزة التنافسية**

| أبعاد رأس المال الفكري | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T |
|---|---|---|---|---|---|
| إستقطاب رأس المال | 0.023 | 0.050 | 0.043 | 1.883 | 0.348** |
| تنشيط رأس المال | 0.312 | 0.053 | 0.249 | 5.543 | 0.000* |
| الإهتمام بالعملاء | 0.441 | 0.061 | 0.381 | 7.627 | 0.000* |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)

** غير دالة إحصائياً.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقـم(17)، ومـن متابعـة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(تنشيط رأس المال، والإهتمام بالعملاء) جميعهـا ذات تـأثير فـي الميـزة التنافـسية، بدلالـة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالـة ارتفـاع قـيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) في حين لم يكن هنالـك تاثير ذو دلالة إحصائية للبعد (استقطاب رأس المال) في الميزة التنافسية.

ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الرئيسة التي تنص على انه لا يوجد أثر هام ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بإبعاده (استقطاب رأس المال، وتنشيط رأس المال، والاهتمام بالعملاء) في الميزة التنافسية (الكلفة، والجودة، والإبداع، والمرونة) من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة، وقبول الفرض البديل جزئياً الذي يؤكد على وجود اثر لرأس المال الفكري بإبعاده (تنشيط رأس المال، والاهتمام بالعملاء) في الميزة التنافسية بكل أبعادها (الكلفة، والجـودة، والإبداع، والمرونة) من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة.

ولتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة فـي المـساهمة فـي النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر رأس المال الفكري (استقطاب رأس المال، وتنشيط رأس المال، والاهتمام بالعملاء) في الميزة التنافسية تم إجراء تحليل الانحدار المتعـدد التدريجي Stepwise Multiple Regression، والجدول رقم (18) يوضح نتائج ذلك

**جدول (18)**

**نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ في الميزة التنافسية من خلال ابعاد رأس المال الفكري كمتغيرات مستقلة**

| ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة $R^2$ معامل التحديد التراكمي | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T |
|---|---|---|---|
| الاهتمام بالعملاء | 0.573 | 9.791 | 0.000 |
| تنشيط رأس المال | 0.579 | 6.446 | 0.015 |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)

- خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي متغير: بعد استقطاب رأس المال.

يتضح من الجدول رقم(18) والذي يبين ترتيب دخول المتغيـرات المـستقلة في معادلة الانحدار، بأن بعد الإهتمام بالعملاء قد احتل المرتبة الأولى وفـسر مـا مقداره(57.3%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بعد تنشيط رأس المال وفسر مع بعد الاهتمام بالعملاء(57.9%) من التباين في المتغير التابع، وخرج مـن معادلـة الانحدار بعد استقطاب رأس المال، لإنه غير دال إحصائياً.

وينبثق عن الفرض السابق مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي على النحو التالي:

**الفرضية الفرعية الاولى:**

**"لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال الفكري بكل أبعاده والكلفة كبعد من أبعاد المتغير التابع للميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية."**

**جدول رقم (19)**

**نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل رأس المال الفكري في الكلفة كبعد من أبعاد الميزة التنافسية**

| أبعاد رأس المال الفكري | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T |
|---|---|---|---|---|---|
| استقطاب رأس المال | 0.046 | 0.051 | -0.051 | -0.901 | 0.368** |
| تنشيط رأس المال | 0.285 | 0.054 | 0.306 | 5.317 | 0.000* |
| الاهتمام بالعملاء | 0.557 | 0.062 | 0.465 | 8.963 | 0.000* |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)

** غير دالة إحصائياً

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقـم(19)، ومـن متابعـة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(تنشيط رأس

المال، والاهتمام بالعملاء) جميعها ذات تأثير في بعد الكلفة كأحـد أبعـاد الميـزة التنافسية، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجـدول وبدلالـة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) في حـين لم يكن هنالك تاثير ذو دلالة احصائية للمتغير الفرعي (إستقطاب رأس المال) فـي الكلفة كاحد ابعاد الميزة التنافسية.

ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بـين رأس المـال الفكري بكل أبعاده والكلفة كبعد من أبعاد المتغير التابع للميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، وقبول الفرض البديل جزئياً، ولتحديد أهمية كل متغير مـستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر رأس المال الفكـري (استقطاب رأس المال، وتنشيط رأس المال، الاهتمام بالعملاء) في بعد الكلفة كأحد ابعاد الميزة التنافسية تم إجراء تحليل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression، والجدول رقم (20) يوضح نتائج ذلك

**جدول (20)**

**نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ ببعد الكلفة من خلال أبعاد رأس المال الفكري كمتغيرات مستقلة**

| ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة $R^2$ معامل التحديد التراكمي | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T |
|---|---|---|---|
| الاهتمام بالعملاء | 0.344 | 12.612 | *0.000 |
| تنشيط رأس المال | 0.406 | 5.578 | *0.000 |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)

- خرج من معادلة الانحدار : إستقطاب رأس المال.

يتضح من الجدول رقم(20) والذي يبين ترتيب دخول المتغيـرات المـستقلة في معادلة الانحدار، بإن بعد الاهتمام بالعملاء قد احتل المرتبة الأولى وفـسر مـا مقداره(34.4%) من التباين في المتغير التابع (بعد الكلفة)، تلاه بعـد تنـشيط رأس المال وفسر مع بعد الاهتمام بالعملاء(40.6%) من التباين فـي المتغيـر التـابع، وخرج من معادلة الانحدار متغير استقطاب رأس المال.

**الفرضية الفرعية الثانية:**

**"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) بين رأس المال الفكري بكل أبعاده والجودة كبعد من أبعاد المتغير التابع للميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية".**

**جدول رقم (21)**

**نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل رأس المال الفكري في الجودة كبعد من أبعاد الميزة التنافسية**

| البعد المستقل | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T |
|---|---|---|---|---|---|
| استقطاب رأس المال | 0.089 | 0.038 | 0.116 | 2.341 | *0.020 |
| تنشيط رأس المال | 0.182 | 0.040 | 0.228 | 4.558 | *0.000 |
| الاهتمام بالعملاء | 0.548 | 0.046 | 0.535 | 11.873 | *0.000 |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \le 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(21)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (استقطاب رأس المال، وتنشيط رأس المال، والاهتمام بالعملاء) جميعها ذات تأثير في بعد الجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$). ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) بين رأس المال الفكري بكل أبعاده والجودة كبعد من أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، وقبول الفرض البديل. ولتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر رأس المال الفكري (استقطاب رأس المال، وتنشيط رأس المال، والاهتمام بالعملاء) في بعد الجودة كأحد أبعاد سلوك الميزة التافسية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression، والجدول رقم (22) يوضح نتائج ذلك.

جدول (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ ببعد الجودة من خلال أبعاد رأس المال الفكري كمتغيرات مستقلة

| ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة $R^2$ معامل التحديد التراكمي | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T |
|---|---|---|---|
| الاهتمام بالعملاء | 0.483 | 16.817 | *0.000 |
| تنشيط رأس المال | 0.545 | 6.453 | *0.000 |
| استقطاب رأس المال | 0.554 | 2.341 | *0.000 |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول رقم(22) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، أن بعد الاهتمام بالعملاء قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(48.3%) من التباين في المتغير التابع (بعد الجودة)، تلاه بعد تنشيط رأس المال وفسر مع بعد الاهتمام بالعملاء (54.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً بعد استقطاب رأس المال وفسر مع المتغيرات (الاهتمام بالعملاء، وتنشيط رأس المال) ما مقداره (55.4%) من التباين في المتغير التابع (بعد الجودة).

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

**" لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال الفكري بكل أبعاده والمرونة كبعد من أبعاد المتغير التابع للميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية".**

جدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل رأس المال الفكري في المرونة كبعد من أبعاد الميزة التنافسية

| أبعاد رأس المال الفكري | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T |
|---|---|---|---|---|---|
| استقطاب رأس المال | 0.005 | 0.071 | 0.004 | 0.067 | **0.947 |
| تنشيط رأس المال | 0.289 | 0.075 | 0.255 | 3.844 | *0.000 |
| الاهتمام بالعملاء | 0.403 | 0.087 | 0.277 | 4.629 | *0.000 |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)

** غير دالة إحصائياً

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقـم(23)، ومـن متابعـة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(تنشيط رأس المال، والإهتمام بالعملاء) جميعها ذات تأثير في بعد المرونة كاحد ابعـاد الميـزة التنافسية، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجـدول وبدلالـة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). في حين لم يكن هنالك تاثير ذو دلالة احصائية للبعد (استقطاب رأس المال) في بعد المرونة كاحد أبعاد الميزة التنافسية لإنه غير دال إحصائياً.

ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الفرعية الثالثة جزئياً التـي تـنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لـرأس المال الفكري بإبعاده (استقطاب رأس المـال، وتنـشيط رأس المـال، والاهتمـام بالعملاء) في بعد المرونة كأحد ابعاد الميزة التنافسية، وقبول الفرض البديل جزئياً.

ولتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر رأس المال الفكري (الاهتمام بالعملاء، وتنشيط رأس المال) في بعد المرونة كأحد أبعاد الميزة التنافسية تم إجراء تحليل الانحدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression، والجدول رقم (24) يوضح نتائج ذلك

**جدول (24)**

**نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ ببعد المرونة من خلال أبعاد رأس المال الفكري كمتغيرات مستقلة**

| ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة $R^2$ معامل التحديد التراكمي | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T |
|---|---|---|---|
| الاهتمام بالعملاء | 0.160 | 7.593 | 0.00* |
| تنشيط رأس المال | 0.211 | 4.436 | 0.00* |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)

- خرج من معادلة الانحدار: بعد استقطاب رأس المال

يتضح من الجدول رقم(24) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة فـي معادلة الانحدار، بإن بعد الاهتمام بالعملاء قد احتل المرتبـة الأولـى وفـسر مـا مقداره(16.0%) من التباين في المتغير التابع (بعد المرونة)، تلاه بعد تنـشيط رأس

المال وفسر مع بعد الاهتمام بالعملاء (21.1%) من التباين في المتغير التابع، فـي حين خرج من معادلة الانحدار بعد استقطاب رأس المال، لإنه غير دال إحصائياً.

**الفرضية الفرعية الرابعه:**

**"لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) بين رأس المال الفكري بكل أبعاده والإبداع كبعد من أبعاد المتغير التابع للميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية".**

**جدول رقم (25)**

**نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل رأس المال الفكري في الإبداع كبعد من أبعاد الميزة التنافسية**

| أبعاد رأس المال الفكري | B | **الخطأ المعياري** | Beta | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T |
|---|---|---|---|---|---|
| استقطاب رأس المال | 0.080 | 0.042 | 0.103 | 1.909 | **0.057** |
| تنشيط رأس المال | 0.375 | 0.044 | 0.460 | 8.456 | *0.000 |
| الاهتمام بالعملاء | 0.259 | 0.051 | 0.248 | 5.046 | *0.038 |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى(α≤0.05)

** غير دالة إحصائياً

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقـم(25)، ومـن متابعـة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(تنشيط رأس المال، والاهتمام بالعملاء) جميعها ذات تأثير في بعد الإبداع كاحـد أبعـاد الميـزة التنافسية، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجـدول وبدلالـة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة(α≤0.05). في حين لم يكن هنالك تأثير ذو دلالة احصائية لبعد (استقطاب رأس المال) في بعد الإبـداع كاحد ابعاد الميزة التنافسية.

ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الفرعية الرابعة جزئياً التي تـنص على انه لا يوجد أثر هام ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالـه (α≤0.05) لـرأس

المال الفكري بإبعاده (استقطاب رأس المـال، وتنـشيط رأس المـال، والاهتمـام بالعملاء) في بعد الإبداع كاحد أبعاد الميزة التنافسية، وقبول الفرض البديل.

ولتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر رأس المال الفكري (استقطاب رأس المال، وتنشيط رأس المال، والاهتمام بالعملاء) في بعد الإبداع كأحد أبعاد الميزة التنافسية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression، والجدول رقم (26) يوضح نتائج ذلك

**جدول (26)**

**نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ ببعد الإبداع من خلال أبعاد رأس المال الفكري كمتغيرات مستقلة**

| ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة $R^2$ معامل التحديد التراكمي | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T |
|---|---|---|---|
| تنشيط رأس المال | 0.407 | 14.420 | *0.000 |
| الاهتمام بالعملاء | 0.464 | 5.656 | *0.000 |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)

- خرج من معادلة الانحدار : بعد استقطاب رأس المال

يتضح من الجدول رقم(26) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة فـي معادلة الانحدار، بإن بعد تنشيط رأس المال قد احتل المرتبة الأولـى وفـسر مـا مقداره(40.7%) من التباين في المتغير التابع (بعد الإبداع)، تـلاه بعـد الاهتمـام بالعملاء وفسر مع بعد تنشيط رأس المال (46.4%) من التباين في المتغير التابع، في حين خرج من معادلة الانحدار بعد اسـتقطاب رأس المـال، لإنـه غيـر دال إحصائياً.

**للاجابة عن الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصها:**

**"لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال الفكري بأبعاده (استقطاب رأس المال الفكري، وتنشيط رأس المال الفكري والاهتمام بالعملاء) يعزى للعوامل الديمغرافية (الجنس، والمؤهل التعليمي، والعمر، والخبرة، والمستوى الوظيفي) لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية".**

للاجابة عن هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين المتعدد (Multiple Anova)، والجدول رقم (27) يوضح نتائج ذلك.

**جدول (27)**

**مصدر التباين بين المجموعات للكشف عن الفروق في تقديرات أفراد العينة لمستوى رأس المال الفكري يعزى للمتغيرات ( الجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة)**

| المصدر | الأبعاد | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (F) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| النموذج المصحح | استقطاب رأس المال الفكري | 20.703(a) | 10 | 2.070 | 3.623 | .000 |
| | تنشيط رأس المال الفكري | 18.601(b) | 10 | 1.860 | 3.523 | .000 |
| | والاهتمام بالعملاء | 16.968(c) | 10 | 1.697 | 5.616 | .000 |
| الإعتراض | استقطاب رأس المال الفكري | 1052.987 | 1 | 1052.987 | 1842.884 | .000 |
| | تنشيط رأس المال الفكري | 984.047 | 1 | 984.047 | 1863.556 | .000 |
| | والاهتمام بالعملاء | 1101.695 | 1 | 1101.695 | 3646.176 | .000 |
| المؤهل التعليمي | استقطاب رأس المال الفكري | 6.428 | 3 | 2.143 | 3.750 | .011 |
| | تنشيط رأس المال الفكري | 2.667 | 3 | .889 | 1.684 | .171 |
| | والاهتمام بالعملاء | .620 | 3 | .207 | .684 | .562 |
| الجنس | استقطاب رأس المال الفكري | .100 | 1 | .100 | .175 | .676 |
| | تنشيط رأس المال الفكري | 2.121 | 1 | 2.121 | 4.016 | .046 |
| | والاهتمام بالعملاء | 1.267 | 1 | 1.267 | 4.194 | .041 |
| العمر | استقطاب رأس المال الفكري | .546 | 3 | .182 | .318 | .812 |
| | تنشيط رأس المال الفكري | .590 | 3 | .197 | .372 | .773 |
| | والاهتمام بالعملاء | .996 | 3 | .332 | 1.099 | .350 |
| الخبرة | استقطاب رأس المال الفكري | .160 | 2 | .080 | .140 | .870 |
| | تنشيط رأس المال الفكري | .122 | 2 | .061 | .116 | .891 |
| | والاهتمام بالعملاء | 3.828 | 2 | 1.914 | 6.335 | .002 |
| المستوى الوظيفي | استقطاب رأس المال الفكري | 13.784 | 1 | 13.784 | 24.123 | .000 |
| | تنشيط رأس المال الفكري | 12.584 | 1 | 12.584 | 23.831 | .000 |
| | والاهتمام بالعملاء | 6.443 | 1 | 6.443 | 21.325 | .000 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| الخطأ | استقطاب رأس المال الفكري | 167.986 | 294 | .571 |
| | تنشيط رأس المال الفكري | 155.246 | 294 | .528 |
| | والاهتمام بالعملاء | 88.832 | 294 | .302 |
| المجموع | استقطاب رأس المال الفكري | 4910.000 | 305 | |
| | تنشيط رأس المال الفكري | 4502.375 | 305 | |
| | والاهتمام بالعملاء | 5157.281 | 305 | |
| التصحيح الإجمالي | استقطاب رأس المال الفكري | 188.689 | 304 | |
| | تنشيط رأس المال الفكري | 173.847 | 304 | |
| مصدر تصحيح النموذج | والاهتمام بالعملاء | 105.801 | 304 | |

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (27) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) في تقديرات مفردات عينة الدراسة لرأس المال الفكري يعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة). كما يبين الجدول السابقة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) في تقديرات مفردات عينة الدراسة لرأس المال الفكري يعزى للمتغير الديمغرافي (المستوى الوظيفي).

**للاجابة عن الفرضية الرئيسية الثالثة والتي نصها:**

**"لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) بين الميزة التنافسية بأبعادها (الكلفة، والجودة، والمرونة، والإبداع) يعزى للعوامل الديمغرافية (الجنس، والمؤهل التعليمي، والعمر، والخبرة، والمستوى الوظيفي) لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية."**

للاجابة عن هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين المتعدد (Multiple Anova)، والجدول رقم (28) يوضح نتائج ذلك.

جدول (28)

مصدر التباين بين المجموعات للكشف عن الفروق في تقديرات أفراد العينة لمستوى الميزه التنافسية يعزى للمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة)

| المصدر | البعد | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| النموذج المصحح | الكلفة | 20.202(a) | 10 | 2.020 | 4.530 | .000 |
| | الجودة | 20.576(b) | 10 | 2.058 | 6.696 | .000 |
| | المرونة | 11.949(c) | 10 | 1.195 | 1.664 | .089 |
| | والإبداع | 12.263(d) | 10 | 1.226 | 3.497 | .000 |
| الإعتراض | الكلفة | 1056.084 | 1 | 1056.084 | 2368.069 | .000 |
| | الجودة | 1039.504 | 1 | 1039.504 | 3382.735 | .000 |
| | المرونة | 927.443 | 1 | 927.443 | 1291.573 | .000 |
| | والإبداع | 981.850 | 1 | 981.850 | 2799.617 | .000 |
| المؤهل التعليمي | الكلفة | 1.053 | 3 | .351 | .787 | .502 |
| | الجودة | 1.434 | 3 | .478 | 1.555 | .200 |
| | المرونة | 2.378 | 3 | .793 | 1.104 | .348 |
| | والإبداع | 964 | **3** | 321 | .916 | .433 |
| الجنس | الكلفة | 2.727 | 1 | 2.727 | 6.115 | .014 |
| | الجودة | 2.088 | 1 | 2.088 | 6.795 | .010 |
| | المرونة | .984 | 1 | .984 | 1.370 | .243 |
| | والإبداع | 2.264 | 1 | 2.264 | 6.456 | .012 |
| العمر | الكلفة | 1.900 | 3 | .633 | 1.420 | .237 |
| | الجودة | .402 | 3 | .134 | .436 | .728 |
| | المرونة | 1.446 | 3 | .482 | .671 | .570 |
| | والإبداع | .695 | 3 | .232 | .661 | .577 |
| الخبرة | الكلفة | 2.859 | 2 | 1.429 | 3.205 | .042 |
| | الجودة | 2.133 | 2 | 1.067 | 3.471 | .032 |
| | المرونة | 1.727 | 2 | .864 | 1.203 | .302 |
| | والإبداع | .104 | 2 | .052 | .149 | .862 |
| المستوى الوظيفي | الكلفة | 10.021 | 1 | 10.021 | 22.471 | .000 |
| | الجودة | 12.632 | 1 | 12.632 | 41.108 | .000 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | المرونة والإبداع | 3.628 | 1 | 3.628 | 5.053 | .025 |
| | | 8.961 | 1 | 8.961 | 25.551 | .000 |
| الخطأ | الكلفة | 131.115 | 294 | .446 | | |
| | الجودة | 90.345 | 294 | .307 | | |
| | المرونة | 211.113 | 294 | .718 | | |
| | والإبداع | 103.108 | 294 | .351 | | |
| المجموع | الكلفة | 4791.667 | 305 | | | |
| | الجودة | 4693.594 | 305 | | | |
| | المرونة | 4514.000 | 305 | | | |
| | والإبداع | 4425.083 | 305 | | | |
| مصدر تصحيح النموذج | الكلفة | 151.317 | 304 | | | |
| | الجودة | 110.921 | 304 | | | |
| | المرونة | 223.062 | 304 | | | |
| | والإبداع | 115.371 | 304 | | | |

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (28) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات مفردات عينة الدراسة للميزة التنافسية يعزى للمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات مفردات عينة الدراسة للميزة التنافسية يعزى للمتغيرات (المستوى الوظيفي).

### 3.4: مناقشة النتائج

#### أ. مناقشة نتائج اسئلة الدراسة

1. **مناقشة نتائج السؤال الاول والذي نصه** "ما هي تصورات المبحوثين لرأس المال الفكري وكل بعد من أبعاده في الشركات الصناعية الأردنية ؟"

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لتـصورات المبحـوثين فـي الـشركات الصناعية، جاءت بدرجة مرتفعة، كما جاءت التصورات على مستوى الأبعاد أيضاً بدرجة مرتفعة محتلا بعد الاهتمام بالعملاء المرتبة الأولى،وفـي المرتبـه الثانيـه" تنشيط رأس المال"، وجاء في المرتبة الثالثة والاخيرة بعد "إسـتقطاب رأس المـال"

ويعزى ظهور هذا المستوى المرتفع لرأس المال الفكري لدى مفردات عينة الدراسة بسبب الدور الكبير الذي يقدمه رأس المال الفكري في تحقيق أهداف الأفراد والشركات، حيث أن رأس المال الفكري يعود بمنافع متعددة على العامل والشركة، كما يرجع هذا المستوى المرتفع لأهمية رأس المال الفكري للشركات، حيث أن وجود عاملين على قدر من المسؤولية والكفاءة يساعد الشركة على تحقيق أهدافها، وتلبية متطلبات السوق، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عبده، 2006)، ودراسة (صالح، 2009)، ودراسةTaie) ، ( 2014 اللتين توصلتا إلى أن مستوى رأس المال الفكري كان مرتفعا.

2. **مناقشة نتائج السؤال الثاني والذي نصه:** " ما هي تصورات المبحوثين للميزة التنافسية وكل بعد من أبعادها في الشركات الصناعية الأردنية ؟"

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين في الشركات الصناعية الأردنية للميزة التنافسية ككل، جاءت بدرجة مرتفعة، كما جاءت التصورات على مستوى الأبعاد على النحو التالي: أولاً بعد الكلفة، وثانياً بعد الجودة، وثالثاً بعد الإبداع، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد المرونة.

وتعزى هذه النتيجة إلى محاولة الشركات الصناعية باستمرار لإبراز الأفضل دائماً في محاولة منها للحصول على الحصة السوقية الأكبر، وتلبية طموحات ورغبات زبائنها، كما يرجع سبب ذلك إلى اهتمام الشركات الصناعية بالعاملين لديها من حيث زيادة كفاءتهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (عبدالحميد، 2012)، ودراسة (الحواجرة، 2010).

3. **مناقشة نتائج السؤال الثالث والذي نصه:**

"هل هنالك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد رأس المال الفكري وأبعاد الميزة التنافسية؟"

أظهرت نتائج الدراسة أن جميع العلاقات الارتباطية دالّة إحصائياً، وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة والممثلة برأس المال الفكري، والميزة التنافسية كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى البعد الواحد، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين رأس المال الفكري والميزة

التنافسية ككل (0.787) وهي قيمة إيجابية تؤكد دور رأس المال الفكري، في الميزة التافسية لدى مفردات عينة الدراسة، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (الجودة) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية (0.739) في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة في البعد التابع (المرونة) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية (0.453).

وتعزى هذه النتيجة إلى فهم مفردات عينة الدراسة لأهمية رأس المال الفكري، ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للشركة، كما يعزى السبب في ذلك إلى قيام الشركات محل الدراسة بالاهتمام برأس المال الفكري، من حيث اختيار العاملين الملائمين، وتشجيعهم وتحفيزهم بإستمرار لإبراز كل ما لديهم من إبداعات وابتكارات، وهذا مؤشر واضح على أن رأس المال الفكري والميزة التنافسية تربطهما علاقة قوية، كما يعزى السبب في ذلك إلى أن فهم العاملين في الشركات محل الدراسة لأهمية زيادة قدرة الشركة التنافسية، بهدف تطوير الشركة وزيادة حصتها السوقية مما ينعكس إيجابياً عليهم، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عبدالحميد، 2012)، ودراسة (صالح، 2009)، ودراسة (Taie،2014 ).

**ب. مناقشة نتائج فرضيات الدراسة.**

**مناقشة نتائج الفرضية الأولى :**

1- أظهرت النتائج إن رأس المال الفكري ككل تفسر(54.0%) من التباين في المتغير التابع الكلي(الميزة التنافسية)، كما تُفسر أيضاً(40.3%) من التباين في بعد(الكلفة)، وتُفسر أيضاً(55.4%) من التباين في بعد(الجودة)، وتفسر (47.0%) من التباين في بعد(الإبداع)، كما تُفسر أيضاً(21.1%) من التباين في بعد(المرونة)، وجميع ذلك يؤكد أثر رأس المال الفكري في تفسير الأبعاد التابعة للميزة التنافسية.

2- إن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل رأس المال الفكري بأبعاده (استقطاب رأس المال، والاهتمام بالعملاء، وتنشيط رأس المال) قد جاءت مرتفعة، كما أن تصورات المبحوثين نحو الميزة التنافسية بأبعادها(الجودة، والإبداع، والكلفة، والمرونة) جاءت مرتفعة.

3- كما اظهرت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الاهتمام بالعملاء، وتنشيط رأس المال) جميعها ذات تأثير في بعد الكلفة كاحد ابعاد الميزة التنافسية، في حين لم يكن هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير الفرعي (استقطاب رأس المال) في الكلفة كاحد ابعاد الميزة التنافسية.
4- أظهرت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الاهتمام بالعملاء، وتنشيط رأس المال، واستقطاب رأس المال) جميعها ذات تأثير في بعد الجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية.
5- كما أظهرت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الاهتمام بالعملاء، وتنشيط رأس المال) جميعها ذات تأثير في بعد الإبداع كأحد أبعاد الميزة التنافسية، في حين لم يكن هنالك تاثير ذو دلالة إحصائية للمتغير الفرعي (استقطاب رأس المال) في الكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية.
6- بينت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الاهتمام بالعملاء، وتنشيط رأس المال) جميعها ذات تأثير في بعد المرونة كاحد ابعاد الميزة التنافسية، في حين لم يكن هنالك تأثير ذو دلالة احصائية للمتغير الفرعي (استقطاب رأس المال) في الكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية.

**مناقشة نتائج الفرضية الثانية والتي نصها**

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين في الشركات الصناعية الأردنية لرأس المال الفكري يعزى للمتغيرات ( الجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة) ؟"

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين في الشركات الصناعية الأردنية لرأس المال الفكري يعزى للمتغيرات(الجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين في الشركات الصناعية الأردنية لرأس المال الفكري يعزى للمتغيرات(المستوى الوظيفي).

وقد تعزو الدراسة هذه النتيجة إلى أن فهم العاملين في الشركات الصناعية الأردنية على إختلاف جنسهم أو عمرهم، أو مؤهلهم العلمي، أو خبرتهم لرأس المال الفكري واضح، حيث أن جميع العاملين يخضعون لنفس وسائل الاستقطاب والتنشيط، بالإضافة إلى أن عمليات تشجيع العاملين على الإبداع في الشركات الصناعية تقدم لجميع العاملين من دون استثناء أو تمييز.

أما بخصوص وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين لرأس المال الفكري يعزى لمتغير المستوى الوظيفي، قد تعزو الدراسة هذه النتيجة إلى الدور المناط بكل عامل، فمدير الدائرة ذو دور أكبر من رئيس القسم، مما يجعله يحيط بمعلومات وتفاصيل وخطط إدارة رأس المال الفكري أكثر من رئيس القسم، وبذلك يكون تقدير مدير الدائرة لمستوى رأس المال الفكري أكبر من رئيس القسم.

**3. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة والتي نصها:**

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين في الشركات الصناعية الأردنية للميزة التنافسية يعزى للمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي، والمستوى والوظيفي، والخبرة) ؟"

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين في الشركات الصناعية الأردنية للميزة التنافسية يعزى للمتغيرات( الجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة).

وقد يعود ذلك إلى أن العاملين مهما كانت سنوات خبراتهم طويلة او قصيرة، ومهما اختلف جنسهم ذكراً أو أنثى، ومهما اختلف مسماهم الوظيفي أو عمرهم أو مؤهلهم العلمي يتفقون على أهمية وضرورة تحقيق الميزة التنافسية للشركة، وذلك بهدف تحسين وضع الشركة في السوق، مما يؤدي إلى تحسين وضعهم شخصياً.

## 4.4 التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يأتي:

1- ضرورة اهتمام الشركات الصناعية محل الدراسة بمفهوم رأس المال الفكري واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على زيادة مستوى إدراك

العاملين لأهمية رأس المال الفكري من خلال عقد دورات تدريبية للعاملين فيها.

2- إعداد الندوات والبرامج التثقيفية التي توضح طرق تنمية رأس المال الفكري وأهميته في تحقيق الميزة التنافسية.

3- العمل على تحسين قدرة الشركة التنافسية من خلال زيادة كفاءة وقدرة العاملين فيها، وتشجيعهم على الإبداع والإبتكار.

4- تحديث وتطوير البرامج المتبعة لاختيار العاملين وتنشيطهم بالشركات الصناعية، بهدف تطوير القدرة التنافسية للشركة من خلال تطوير العاملين فيها.

## المراجع

### أ- المراجع العربية


أبو بكر، مصطفى محمود (2006). **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،** الدار الجامعية، الإسكندرية.

أبوالغنم، خالد عبدالعزيز (2012). أثر تنمية رأس املال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في جدة. **مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة و الاقتصاد،** المجلد 5، العدد 9.

البشتاوي، سليمان حسين وبني طه، إسماعيل أحمد (2014). أثر رأس المال الفكري في تحسين ربحية شركات الصناعات الدوائية الأردنية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 2.

ثجيل، علي و طبايبية، سليمة (2011). دور التسيير الاستراتيجي للرأس المال الفكري في دعم تنافسية مستدامة للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة-دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين، **الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"،** كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي شلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر.

حرحوش،عادل صالح (2007). **رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه،** المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الطبعة الأولى.

الحواجرة، كامل محمد يوسف (2010). ارتباط استراتيجيات رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسات. **مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية،** جامعة الشارقة، مجلد7، العدد 2.

راوية، حسن (2002). **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية،** الإسكندرية، الدار الجامعية.

الروسان، محمود علي والعجلوني، محمود محمد (2010). أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية(دراسة ميدانية)، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،** المجلد 26، العدد 2.

شعبان، مصطفى رجب (2011). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة.

صالح، رضا إبراهيم (2009). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، **المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية تحت عنوان "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"،** معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، في الفترة من 1-4 نوفمبر.

عبد، غسان فيصل (2009). أثر رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة إستطلاعية في جامعة تكريت. **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**،المجلد -5، العدد-15.

عبدالحميد، عفاف السيد بدوي (2012). رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية".

عبدالمنعم، أسامة (2009). رأس المال الفكري و أثره على منشآت الأعمال الصناعية- دراسة حالة شركة الألبسة الجاهزة الأردنية.

عبده، هاني محمد السعيد (2006). إدارة راس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال –دراسة ميدانية، كلية التجارة بالاسماعلية –جامعة قناة السويس.

الفضل، مؤيد محمد علي (2009). العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمةدراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي. **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية.**

مديرية التنمية الصناعية (2012). تقرير الإحصاءات الصناعية لعام 2011، قسم السياسات الصناعية، نيسان.

مزريق، عاشور وقويدري، نعيمة (2011). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، **الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"،** كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي شلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر.

نجم، عبود (2007). "**إدارة المعرفة:المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**"، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

القشي، ظاهر، نور، عبد الناصر، وقراقيش، جهاد (2010). رأس المال الفكري: الأهمية والقياس والإفصاح (دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة)، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية**، العدد الخامس والعشرون.

## ب- المراجع الأجنبية

Ahangar, R. (2011). The relationship between intellectual capital and financial performance: An empirical investigation in an Iranian company, **African Journal of Business Management**، Vol 5(1), pp 88-95.

Ahmad, S and Mushraf, A. (2011). **The Relationship between Intellectual capital and Business Performance: An empirical study in Iraqi industry.** International Conference on Management and Artificial Intelligence IPEDR vol.6 (2011) © (2011) IACSIT Press، Bali، Indonesia.

AL-zoubi، M. (2013). The Impact of Intellectual Capital on SWOT Analysis among Jordanian Banking Industry "Empirical Study".**International Journal of Business and Social Science** Vol. 4 No. 2; February.

Khalique, M., Shaari, J., Isa, H and Samad, N. (2013). Impact of Intellectual Capital on the Organizational Performance of Islamic Banking Sector in Malaysia. **Asian Journal of Finance & Accounting.**ISSN 1946-052X.، Vol. 5، No. 2.

Puhakka، V. (2010). Versatile and flexible use of intellectual capital in entrepreneurial opportunity discovery، **Journal of Management Research**،Vol. 2، No. 1،p21.

Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N and Edvinsson, L. (2002). **Intellectual Capital** (New York: McMillan Business،).

Sharabati, A., Jawad, S., Bontis، N. (2010). Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan، **Management Decision.** Vol. 48 No. 1،. pp. 105-131.

Tai، E. (2014). The Effect of Intellectual Capital Management on Organizational CompetitiveAdvantage in Egyptian Hospitals**.**

**International Journal of Business and Social Science Vol. 5 No. 2; February.**

Khavandkar , Jalil & Khavandkar , Ehsan . (2009), "Intellectual Capital: Managing, Development and Measurement Models". Iran Ministry of Science, Research and Technology Press.

Gio Wiederhold (2013) Valuing Intellectual Capital, Multinationals and Taxhavens; Management for Professionals, Springer Verlag.

Pasher, E and Ronen, T. (2011). The Complete Guide to Knowledge Management: A Strategic Plan to Leverage Your Company's Intellectual Capital; Wiley.

Kok, A (2007) "Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Learning" The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 5 Issue 2, pp 181 - 192 , available online at www.ejkm.com Intellectual capital and relational capital: The role of sustainability in developing corporate reputation.

Barone, M.J. and DeCarlo, T. (2003). "Emerging Forms of Competitive Advantage: Implications for Agricultural Producers." Midwest Agribusiness Trade Research and Information Center Research Paper 03-MRP 5.

Bontis, N., Keow, W and Richardson, S. (2009), "Intellectual capital and Business performance in Malaysian Industries", Journal of Intellectual capital, Vol. 1 No. 1, pp. 85-100.

Ghorbani, M,. Mofaredi, B and Bashiriyan, S. (2012). Study of the relationship between intellectual capital management and organizational innovation in the banks. **African Journal of Business Management** Vol. 6(15).

Salmaninezhad, R and Daneshvar, M. (2012). Relationship Analysis between Intellectual Capital and Knowledge Management (Case study: Tehran Science & Technology Park). **Interdisclplinary Journal of Contemporary Research IN Business**, Vol 3, No 10.

Sivalogathasan, V and WU, X. (2013). Innovation Capability for better Performance Intellectual Capital and Organization Performance of the Apparel Industry in Sri Lanka**. Journal of Advanced Management Science** Vol. 1, No. 3, September.

Kamalim H. (2014). Studying the Relationship between Transformational Leadership Style and Gain Competitive Advantage (Case Study: Wire and Cable Company at Moghan Located in Shahrood City). **Reef Resources Assessment and Management Technical Paper**, Vol. 40.

Chahal, H and Bakshi, P. (2014). Effect of intellectual capital on competitive advantage and business performance: role of innovation and learning culture. **Management Journals**, v11.

Wang, H. (2014). **Theories for competitive advantage**. Faculty of Business, University of Wollongong.

Nazari, K,. Emami, M,. Ghorbani, S and Ghorbani, F. (2014). A Survey of the Relationship between Social Capital and Intellectual Capital of the Organization (Case Study of the Employees and Lecturers of Azad University of Kermanshah of Iran). **Asian Journal of Social and Economic Sciences**, 3(1).

## الملحق( أ )

## الاستبانة

**بسم ا    الرحمن الرحيم**

# استبانـــــــــــــــة قياس أثر رأس المال الفكري على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية

**عزيزتي الموظفة، عزيزي الموظف المحترمين،،،**

**السلام عليكم ورحمة ا    وبركاته**

هذه استبانة تقيس "أثر رأس المال الفكري على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية" آمل التكرم بتعبئتها بكل مصداقية بوضع علامة ( ✓ ) تحت أحد الخيارات المطروحة أمام كل عبارة، علماً أن ما يرد من إجابات في هذه الاستبانة سيكون لأغراض تقييم الخدمات وتطويرها.

**ولكم منا جزيل الشكر والتقدير ،،**


**المشرف الأستاذ الدكتور**    **الباحث**

**زياد يوسف المعشر**    **زكريا عطا    القرالة**

**جامعة مؤتة- كلية إدارة الأعمال**

**الجزء أول: البيانات الشخصية**

المؤهل التعليمي ☐ ثانوية عامة ☐ متوسط ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ 31 – 40 سنة ☐ 41 – 50 سنة ☐ أكبر من 50 سنة

الخبرة ☐ 10-15 سنة ☐ 16-20 سنة ☐ 21 سنة أو أكثر

المستوى الوظيفي ☐ مدير دائرة ☐ رئيس قسم

**الجزء الثاني:**

**يرجى وضع إشارة ( √ ) في المربع الذي يوافق اختياركم، ويعبر عن رأس المال الفكري والميزة التنافسية .**

| الرقم | العبارة | درجات الإجابة: غير موافق تماماً | غير موافق | موافق بدرجة قليلة | موافق | موافق تماماً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **المتغير المستقل:رأس المال الفكري<br>استقطاب رأس المال الفكري** | | | | | |
| .1 | **تعمل الشركة على استقطاب العناصر البشرية.** | | | | | |
| .2 | توفر الشركة سياسات تنمي القدرات المعرفية والفكرية للعاملين. | | | | | |
| | **تنشيط رأس المال الفكري** | | | | | |
| .3 | تراعي الشركة قدرة الموظف على الأداء عند توزيع المهام. | | | | | |
| .4 | تحافظ الشركة على مكانة للموظفين ذوي القدرات المتميزة أينما كانت مواقعهم الوظيفية. | | | | | |
| .5 | تشجع الشركة على إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية. | | | | | |
| .6 | تولي الشركة اهتماماً خاصاً بالموظف الذي يبتعد عن الروتين في تنفيذ الأعمال. | | | | | |
| | **الاهتمام بالعملاء** | | | | | |
| .7 | تولي الشركة اهتماماً كبيراً للأفكار التي يقترحها العاملون المتميزون. | | | | | |
| .8 | تعمل الشركة على توثيق المعلومات الخاصة بالعملاء. | | | | | |
| .9 | تمتلك الشركة نظام معلومات الكتروني لتقليل الفجوة بين الشركة والعميل. | | | | | |
| .10 | تهتم الشركة بالإحتفاظ بعملائها. | | | | | |
| .11 | تجري الشركة استطلاعات دورية للسوق للتعرف على آراء الزبائن ورغباتهم. | | | | | |
| .12 | تأخذ الشركة مقترحات الزبائن بعين الإعتبار عند تصميم منتجات جديدة. | | | | | |
| .13 | تسعى الشركة باستمرار نحو تحقيق زيادة عدد زبائنها الجدد. | | | | | |
| .14 | تمتلك الشركة أكبر عدد من العملاء ذوي الولاء لها عن باقي الشركات المنافسة. | | | | | |
| | **المتغير التابع : الميزة التنافسية<br>الكلفة** | | | | | |
| .15 | تخصص الشركة جزءاً من مواردها المالية للأنفاق على خدمات مابعد البيع المقدمة للزبائن. | | | | | |
| .16 | تستحوذ الشركة على الحصة السوقية الكبرى مقارنة بمنافسيها. | | | | | |
| .17 | تسهم نظم المعلومات المستخدمة في الشركة في خفض تكاليف العمليات والخدمات. | | | | | |

| الرقم | العبارة | درجة الإجابة | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | غير موافق تماماً | غير موافق | موافق بدرجة قليلة | موافق | موافق تماماً |
| | **الجودة** | | | | | |
| .18 | تمتلك الشركة نظام معلومات للموارد البشرية يمتاز: بالدقة يميزها عن الشركات المنافسة. | | | | | |
| .19 | تمتلك الشركة شبكة تكنولوجيا معلومات الموارد البشرية تمكنها من تنفيذ خططها وبرامجها الخاصة بالموارد البشرية بكفاءة وفاعلية. | | | | | |
| .20 | الشركة لديها القدرة على تقديم خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها. | | | | | |
| .21 | يقدم موظفو الشركة الخدمات بالشكل المطلوب. | | | | | |
| .22 | ينجز موظفو الشركة الخدمات للزبائن في الوقت المحدد. | | | | | |
| .23 | توفر الشركة مراكز تقييم خدمات منتشرة في جميع مدن المملكة الأردنية الهاشمية. | | | | | |
| .24 | تسعى الشركة بشكل دائم لتطبيق التقنيات الحديثة. | | | | | |
| .25 | تهتم الشركة بتطوير تشكيلة من الخدمات المقدمة للزبائن. | | | | | |
| | **المرونة** | | | | | |
| .26 | تعمل اداره الشركة على مناقشة قواعد وإجراءات العمل مع العاملين بشكل دوري. | | | | | |
| .27 | تسهم نظم المعلومات الإدارية في الشركة في زيادة التنسيق بين الوحدات داخل الشركة. | | | | | |
| | الإبداع | | | | | |
| .28 | تشجع الشركة روح الإبداع لدى العاملين. | | | | | |
| .29 | تستخدم الشركة أساليب عملية لإيجاد الأفكار الجديدة كأسلوب العصف الذهني. | | | | | |
| .30 | تتيح سياسات العمل في الشركة حرية أكبر للعاملين للإبتكار. | | | | | |
| .31 | تحتوي مهام العمل في الشركة على شيء من التحدي يعزز الإبداع لدى العاملين. | | | | | |
| .32 | يسعى العاملون لإيجاد طرق جديدة ومبتكرة في العمل. | | | | | |
| .33 | تتبنى الشركة إدخال الأفكار الإبتكارية التي يقدمها الموظفون. | | | | | |

**شاكراً لكم حسن تعاونكم،،،،،،**

## الملحق ( ب)

## قائمة بأسماء المحكمين

| الرقم | أسماء لجنة التحكيم | اسم الجامعة |
|---|---|---|
| -1 | الأستاذ الدكتور علي العضايلة | جامعة مؤتة |
| -2 | الأستاذ الدكتور نضال الحوامدة | جامعة مؤتة |
| -3 | الأستاذ الدكتور خالد الزعبي | جامعة مؤتة |
| -4 | الدكتور محمد عواد | جامعة مؤتة |
| -5 | الدكتور محمد المحاسنة | جامعة مؤتة |
| -6 | الدكتوره فيروز الضمور | جامعة مؤتة |
| -7 | الدكتور نائل الرشايدة | جامعة مؤتة |
| -8 | الدكتور عايد الخوالدة | جامعة مؤتة |
| -9 | الدكتورة سلوى السامرائي | جامعة الإسراء |

## المعلومات الشخصية

**الاسم: زكريا عطا القرالة**

**الكلية: إدارة الأعمال**

**التخصص: الإدارة العامة**

**سنة التخرج: 2015/2014**

**الهاتف النقال:0776318283**

**البريد الالكتروني**: zakari.garaleh@yahoo.com